innowacje na zakręcie

testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

Outplacement dla firm

- bariery, potrzeby, czynniki rozwoju

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

innowacje na zakręcie
testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

Outplacement dla firm
- bariery, potrzeby, czynniki rozwoju

Projekt współfinansowany przez Unię Eurpejską w ramach Europejskiego Fundusz Społecznego

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

innowacje na zakręcie
testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

Autorzy:

dr Magdalena Klimczuk-Kochańska: rozdziały 1; 2;3.1; 3.5; 6; 7.1; 8

mgr Andrzej Klimczuk: rozdziały 3.2; 3.3; 3.4;4; 5; 6.3;7.2; 8

Akceptacja:

dr Cz. Noworol - opiekun merytoryczny badań

Spis treści

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

1. Pojęcie i istota outplacementu

1.1.Przegląd definicji

Termin outplacement stanowi połączenie dwóch angielskich słów „*out*” oraz „*placement*”. Pierwsze - słowo „*out*” tłumaczone jest jako „poza/na zewnątrz”. Podczas gdy słowo „*placement*” oznacza „umiejscowienie/umieszczenie”. Łącznie oba oznaczają w języku polskim „umiejscowienie na zewnątrz” zwalnianych pracowników lub ich ulokowanie na nowych stanowiskach pracy poza przedsiębiorstwem dotychczasowego pracodawcy. Z uwagi na dość nieatrakcyjne połączenie tych dwóch słów od czasu powstania terminu „*outplacement*” pojawiło się wiele prób jego modyfikacji lub zastępowania go innymi. Początkowo usługi przypisywane do outplacementu określane były jako „*job search counseling services*”, co można tłumaczyć jako „usługi w zakresie poszukiwania pracy”.

W literaturze przedmiotu spotkać się można również z takimi jak: „*career management counseling*” czyli „doradztwo z zakresu zarządzania karierą zawodową”, lub „*career transition services*”, które w języku polskim można przetłumaczyć jako „zarządzanie zmianami w karierze”. Ponadto można spotkać pojęcia:„*career planning*” – planowanie kariery, „*career change coaching*” – wspomaganie zmian w karierze zawodowej. Innym terminem, który jest bliski powyższym jest „*executive outplacement*”, czy „*executive career coaching*”. Są to działania outplacementowe odnoszące się do kadry kierowniczej organizacji[1].

W Polsce stosuje się zamiennie najczęściej pojęcia outplacement i zwolnienia monitorowane. Spotykane są również następujące określenia: system łagodnych zwolnień, kompleksowa pomoc udzielana osobom zwalnianym, wsparcie pracodawcy i pracownika w okresie restrukturyzacji, program adaptacji zawodowej, program aktywizacji zawodowej, program kontynuacji

[1]*Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa2010, s. 10.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

kariery[2].Można też spotkać się z użyciem pojęcia derekrutacja, jako „wytrudniania" zamiast zwalniania.

Nie tylko zidentyfikowanie właściwego pojęcia, ale i zdefiniowanie jego zawartości okazuje się nie być łatwym zadaniem, ze względu na liczne definicje występujące w literaturze przedmiotu. Generalnie jednak outplacement może być rozumiany, jako zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy.

W innej definicji przedstawionej przez L. Konarskiego podkreśla się, że w sytuacji konieczności przeprowadzenia redukcji zatrudnienia uruchomienie programu outplacementu zapobiega lub znacznie ogranicza niezdrową konkurencję i konflikty wśród zagrożonych zwolnieniem pracowników. Ponadto pozwala nadzorować ich zachowania w trakcie trwania okresu wypowiedzenia, zmniejsza poczucie zagrożenia, frustracji, niepowodzenia wśród zwalnianych. Ze strony dotychczasowego pracodawcy zwalniany otrzymuje wsparcie w postaci rekomendacji, dodatkowych porad i szkoleń. Ma możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, rzetelnie przygotowanych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju, trendów rozwojowych, zapotrzebowania na określonych specjalistów[3].

J. Strużyna i E. Madej podobnie do powyższych zwracają uwagę, że outplacement to grupa zorganizowanych przez profesjonalistów działań, jednocześnie jednak podkreślają, że są one najczęściej finansowane i autoryzowane przez firmę zwalniającą pracowników, która ma pomóc zwalnianym w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w interesującym dla nich, nowym miejscu pracy[4].

---

[2] A. Binda, *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement- [8.08.2012].

[3] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Konarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii, zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Elipsa, Warszawa 2001, s. 90; [cyt. za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, WoltersKluwer, Warszawa 2010, s. 111.

[4] J. Strużyna, E. Madej, B. Stokłosa, *Przewodnik po outplacement,* Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor, Ruda Śląska 1999; [cyt. za:] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 6.

W słowniku „Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki" outplacement zdefiniowany został właściwie poprzez instrumenty jakimi może być prowadzony, gdyż są to „Usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika, będącego w okresie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem. Outplacement może obejmować w szczególności: doradztwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej"[5].

Inne podejście proponuje M. Armstrong dla którego zwolnienia monitorowane to programy, które mają wspierać zwalnianych pracowników poprzez doradztwo, pomoc w ponownym określaniu możliwości rozwoju swojej kariery i celów pracy oraz zapewnienie wskazówek dotyczących osiągania tych celów[6].M. Juchnowicz określa zaś outplacement szerzej, bez wskazywania stosowanych instrumentów, jako „zaplanowany program działań, którego celem jest skuteczne zarządzanie programem zwolnień pracowników oraz ograniczenie wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym"[7].

Jeszcze szerszą i bardziej szczegółową definicję proponuje K. Makowski twierdząc, iż outplacement to: „system wszechstronnej i kompleksowej opieki: menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psych-socjologicznej, a w razie potrzeby – również medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczanie wszelkiego rodzaju dolegliwych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową"[8].

[5] *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2010, s. 346.
[6] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna WoltersKluwer, Kraków 2007, s. 426.
[7] M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 176.
[8] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s.167; [cyt. za:] A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, *op. cit.*, s. 225.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

1.2.Istota outplacementu

Przy próbach definiowania outplacementu zwraca uwagę fakt, że działania te mają przede wszystkim na celu złagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia i związanych z tym zwolnień pracowników. Wynika z powyższych, że outplacement to nowoczesny instrument, który wspomaga funkcjonowanie rynku pracy. Jego rolą jest z jednej strony pokonanie stresu, wywołanego utratą lub brakiem zatrudnienia. Z drugiej zaś stymulowanie do sprawnego wejścia na zewnętrzny rynek pracy. Programy outplacementowe, określane również, jako programy adaptacji zawodowej, prowadzone są przez specjalistów z obszaru kreowania zmiany: doradców zawodowych, pośredników pracy, psychologów i innych[9].

Według A. Pocztowskiego istotą outplacementu jest dostarczenie przez pracodawcę zwalnianym pracownikom wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy[10]. Podobnie J. Religa i A. Kicior twierdzą, iż: „rolą outplacementu jest stymulowanie do sprawnego wejścia na zewnętrzny rynek pracy i pokonania stresu, wywołanego utratą bądź brakiem zatrudnienia. Idea zwolnień monitorowanych jest taka, że pracodawca oferuje coś więcej niż standardowe, minimalnie wymagane przez powszechnie obowiązujące przepisy prawa pracy świadczenia”[11]. Zwolnienia monitorowane mają łagodzić skutki odejścia z pracy, aktywnie wspierać zwalniane osoby oraz wywierać pozytywny wpływ na pracowników pozostających w firmie. W zależności od właściwości mogą to być programy dzielone np. na indywidualne i grupowe, wewnętrzne i zewnętrzne, wąskie i szerokie, akcyjne i systematyczne. Zwolnienia monitorowane stanowią przykład strategii „wygrana-wygrana” gdyż korzyści mają z nich czerpać i pracodawca, i pracownik, poprzez ukierunkowanie działań na przyszłość, wyeksponowanie porady i pomocy, a nie roszczeń oraz ułatwienie odreagowania sytuacji kryzysowej[12].

---

[9] J. Religa, A. Kicior, *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2/2010, s. 105.
[10] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 168-169.
[11] J. Religa, A. Kicior, *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza…, op. cit.*, s. 105.
[12] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 168-169.

Jak zauważa A. Ludwiczyński outplacement ma stanowić inwestycję gwarantującą porozumienie społeczne[13]. Program taki ma łagodzić negatywne emocje towarzyszące zmianom organizacyjnym, zmniejszać ryzyko powstania otwartych konfliktów, ograniczać spadek wydajności pracy i ryzyko odejścia z firmy najbardziej wartościowych pracowników. Podobnie K. Schwał i K.G. Seidel podkreślają, że outplacement oferuje możliwość „zgodnego z umową społeczną" zwolnienia zasłużonych pracowników w rezultacie, którego powinno dojść do dynamicznego „nakręcenia rozwoju" i przedsiębiorstwa, i pracowników[14]. Co za tym idzie nie powinno być tych, którzy stracili, ale tylko wygrani.

Programy pomocy zwalnianym pracownikom mają też sprawić, iż paradoksalnie osoby te będą bardziej przywiązane do przedsiębiorstwa mimo opuszczenia jej struktur. Potencjalnie outplacement może być, bowiem kształtowany tak by nowe miejsce pracy osoby zwalnianej było powiązane z dotychczasową firmą[15]. W takiej sytuacji zwolnienie monitorowane może być nawet traktowane, jako pewnego rodzaju awans, szansa na większą samodzielność i innowacyjność w wykonywaniu dotychczasowych zadań. Przykładem może być tu tworzenie firm satelickich świadczących usługi na rzecz firmy-matki.

Wśród stosowanych form outplacementu wyróżnić można te odnoszące się nie tylko do przyznania pracownikowi odprawy pieniężnej, ale i do różnego rodzaju wsparcia doradczego, szkoleniowego i psychologicznego. W pierwszej grupie wymienić można takie rodzaje działań jak: (1) diagnoza i ocena predyspozycji i kompetencji zawodowych, (2) specjalistyczna pomoc w szukaniu ofert pracy, (3) dostęp do interesujących ofert pracy, które nie zawsze są ogólnodostępne, (4) pomoc prawna, (5) coaching, (6) wsparcie w zakresie organizacji własnej działalności gospodarczej. Szkolenia organizowane pracownikom objętych programem outplacementowym mogą dotyczyć m.in.: (1) metod i narzędzi poszukiwania pracy, (2) podwyższania kwalifikacji zawodowych, (3) przekwalifikowania zawodowego. Jeśli chodzi o wsparcie psychologiczne może ono polegać na indywidulanych spotkaniach pracownika z psychologiem. Może także dotyczyć

---

[13] A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, *op. cit.*, s. 225.
[14] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 239.
[15] Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 118.

takich zagadnień z zakresu rozwoju umiejętności osobistych, jak np. trening dobrego samopoczucia, pokonywanie oporów wobec zmian, komunikacja. Oprócz powyższych można spotkać się w literaturze przedmiotu także ze wsparciem outplacementowym w postaci możliwości dalszego korzystania z biura (np. sprzętu – telefon, ksero, współpracowników) dawnego pracodawcy w czasie poszukiwania pracy. Organizacje chcące wesprzeć swoich zwalnianych pracowników, mogą również zorganizować specjalną wewnętrzną komórkę organizacyjną do obsługi zwalnianych pracowników, czy ofertować skierowanym do zwolnień pracownikom propozycje współpracy ze „starą" firmą w innej formie np. samozatrudnienia.

2. Zarys historii outplacementu[16]

2.1.Outplacement jako pomoc w powrocie do aktywności zawodowej

Outplacement ma swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych. Jako wyspecjalizowana dziedzina konsultingu narodził się po II wojnie światowej. Pierwsze programy outplacement były projektami rządowymi, które miały pomóc byłym żołnierzom znaleźć zajęcie w czasach pokoju[17]. Jako komercyjna usługa pojawił się zaś kilka lat później, gdy dostrzeżono, że podobne problemy mają osoby nagle i niespodziewanie tracące pracę w latach 60. XX wieku.

Pierwsze potrzeby w zakresie doradztwa w poszukiwaniu pracy pojawiły się w USA w 1945 roku. Powracający do kraju po zakończonej wojnie żołnierze stanęli przed koniecznością reintegracji społecznej i zawodowej. Gospodarka amerykańska przeżywała wówczas okres intensywnego rozwoju przemysłowego i nie było problemów z pracą, jednak w ciągu 4 lat wojennej nieobecności w kraju, wiele dziedzin rozwinęło się do tego stopnia, że kwalifikacje większości powracających żołnierzy wymagały znacznego uzupełnienia. Potrzebę tę jako pierwsze dostrzegło Society for the Advancement of Management z Nowego Jorku. Organizacja ta zwróciła się z prośbą do Bernarda

[16] Na podst.: A. Binda, *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*, L.Grant HR consulting, www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej- [12.08.2012].
[17] *Ibidem.*

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Haldane, jednego z członków swojej Rady Dyrektorskiej, aby spróbował opracować metody, jakimi towarzystwo mogłoby pomóc weteranom wojennym wywodzącym się z grona swych członków.

Pierwszym podjętym przez niego krokiem było przeprowadzenie rozmów z osobami odpowiedzialnym za rekrutację w największych firmach lokalnych. W wyniku licznych rozmów B. Haldane ustalił, że firmy nie posiadały, ani nawet nie usiłowały wypracować żadnej metody, na bazie której oceniałyby predyspozycje kandydatów do wykonywania wymaganej przez nie pracy. Rekrutacja polegała w większości przypadków na ogłaszaniu wolnych miejsc pracy i przyjmowaniu pojawiających się kandydatów, którzy potrafili dowieść, że posiadają odpowiednie kwalifikacje do wykonania danej pracy. Następnie B. Haldane przeprowadził rozmowy z menedżerami najwyższego szczebla, do których należało ostateczne zdanie w sprawie przyjęć do pracy. Również w tym przypadku zapytani odpowiadali, że bardziej od posiadanych kwalifikacji liczyły się odpowiednie znajomości lub ukończona szkoła. Po przeprowadzeniu badań potencjalnych pracodawców zrealizował rozmowy z weteranami, w celu ustalenia ich oczekiwań zawodowych. Okazało się, że wielu z nich nie chciało podjąć pracy, którą wykonywali przed wstąpieniem do wojska. Oczekiwali pracy bardziej satysfakcjonującej, lepiej opłacanej i dającej możliwości wykorzystania umiejętności organizatorskich nabytych podczas działań wojennych. Z drugiej strony jednak nie potrafili podjąć działań z zakresu poszukiwania pracy, która odpowiadałaby ich oczekiwaniom.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z potencjalnymi pracodawcami i pracownikami B. Haldane opracował metodę „*System to Identify Motivated Skills*" - System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych. Polegała ona na zidentyfikowaniu 10 największych osiągnięć kandydata, a następnie ich analizie w odniesieniu do 52 czynników sukcesu pod kątem tych, które w największym stopniu przyczyniły się do sukcesu tego przedsięwzięcia. Te zidentyfikowane, kluczowe czynniki sukcesu służyły w dalszej kolejności do analizy umiejętności oraz predyspozycji zawodowych kandydata i pozwalały na dopasowanie najbardziej odpowiednich czynności zawodowych. Działania praktyczne w jakich brali udział polegały na uczestnictwie w warsztatach pisania aplikacji, sposobów kontaktu z pracodawcami oraz autoprezentacji podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Po opracowaniu i sprawdzeniu metod towarzystwo umieściło w New York Times informacje o bezpłatnym programie dla weteranów wojennych. Zainteresowanie programem przerosło oczekiwania organizatorów. Okazało się, że potrzebni są kolejni, przeszkoleni wolontariusze do prowadzenia zajęć. Wkrótce potem Fiorella Laguardia, burmistrz Nowego Jorku, zwróciła się do B. Haldane z prośbą o rozszerzenie programu dla wszystkich weteranów wojennych z Nowego Jorku. W efekcie, w ciągu niecałych dwóch lat B. Haldane, wraz z 19 wolontariuszami pomogli ponad 2500 weteranom wojennym.

2.2. Urynkowienie i upowszechnienie outplacementu

Ogromne powodzenie przeprowadzonych działań sprawiło, że B. Haldane skomercjalizował metodę. W 1947 roku założył w Nowym Jorku firmę Executive Job Search Counselors. Usługi oferowane przez nią były skierowane do szerokiego grona odbiorców indywidualnych. Ponadto w 1948 roku B. Haldane został poproszony o przygotowanie siedmio-tygodniowego seminarium dla przyszłych absolwentów Harvardu na temat wykorzystania swoich motywacji oraz mocnych stron w zarządzaniu karierą zawodową. Inną ciekawą propozycją zawodową było przeprowadzenie działań outplacementowych na zamienienie administracji rządowej. Firma zaczęła się rozwijać tworząc kolejne własne oddziały zamiejscowe i sprzedając umowy franchisingowe na otwarcie biur w całych Stanach Zjednoczonych.

Co ważne outplacement był usługą oferowana dla odbiorców indywidualnych i dopiero na zamówienie firmy HumbleOil Company, został stworzony projekt dla przedsiębiorstwa. Firma ta w wyniku automatyzacji jednej z rafinerii była zmuszona zwolnić grupę swoich wieloletnich pracowników, a ponieważ mimo prób znalezienia dla nich pracy nie poradziła sobie z prowadzonymi zwolnieniami, stąd też zwróciła się do B. Haldane o pomoc. Znaczącym sukcesem jest, iż w efekcie przeprowadzonego programu, po 90 dniach wszyscy pracownicy znaleźli nową pracę. Nawiązana współpraca z firmą Standard Oil, właścicielem rafinerii Humble Oil, sprawiła że B. Haldane realizował kolejne programy pomocy w poszukiwaniu pracy dla innych zwalnianych pracowników.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Następnie zaś usługi świadczone przez jego firmę dotarły do innych krajów. W latach 1964-65 klientem była firma Lagos Oil and Transport Company, która spotkała się z koniecznością oddelegowania swoich amerykańskich pracowników z Wyspy Aruba na kontynent. Projekt ten został uznany za pierwszy, który obejmował również doradztwo dla małżonek i małżonków uczestników programu.

W 1969 roku powstała firma świadcząca specjalistyczne usługi outplacementu korporacyjnego Thinc Consulting Group, Inc. Jej założycielem był Saul G. Gruner, jeden z pracowników firmy B. Haldane, pełniący u niego obowiązki dyrektora ds. doradztwa. W ramach tego podmiotu opracowano kompleksowy program outplacementu indywidualnego, który składał się z trzech faz: (1)faza pierwsza – *corporatepre-lim* – obejmowała diagnozę sytuacji oraz przyczyn, dla których firma była zmuszona zwolnić pracownika oraz przygotowanie bezpośrednich przełożonych pracownika do przeprowadzenia tego procesu; (2) konsultant przejmował pełną opiekę nad zwalnianym, aby w pełni przygotować go do wejścia na zewnętrzny rynek pracy; (3) przystępowano do poszukiwania pracy, uczestnik otrzymywał pełne wsparcie administracyjno-biurowe oraz doradcze. Firma Thinc kierowała swoje usługi przede wszystkim do managerów najwyższego szczebla zarządzania. Firma była powszechnie znana w branży jako autor programu menedżerskiego „*Key Executive Program*", przeznaczonego dla osób zajmujących kluczowe dla organizacji funkcje. Ważnym uzupełnieniem oferty był pięcioletni okres monitoringu losów uczestnika programu po zdobyciu satysfakcjonującej pracy. Oznaczało to, że jeśli w tym czasie osoba taka straciłaby pracę, wówczas mogła się ponownie zwrócić do Thinc o poradę w sprawie poszukiwania nowej pracy.

Podsumowując należy stwierdzić, że następowało przesunięcie w świadczonych usługach outplacementu z oferty dla odbiorców indywidualnych do oferty dla przedsiębiorstw. Co więcej nastąpiło odejście od usługi „dla każdego" do specjalistycznej usługi doradczej, przeznaczoną zazwyczaj dla kadry menedżerskiej. Była ona niezbyt tanią – kosztującą około kilkudziesięciu tysięcy dolarów oraz świadczoną przez wąską grupę specjalistów. Jednak wraz ze zmianami technologicznymi oraz coraz większym wpływem międzynarodowej konkurencji na gospodarki poszczególnych krajów, firmy coraz częściej zmuszone były do zwalniania większych grup

pracowników. Zjawisko to nabrało szczególnego znaczenia w latach 70. XX wieku, podczas gdy w latach 80. grupowe zwolnienia oraz restrukturyzacja całych branż stały się stałym elementem życia gospodarczego krajów rozwiniętych. Na fali tych zmian pojawił się outplacement grupowy.

2.3. Różnicowanie modeli i typów outplacementu

Jednocześnie zachodził rozwój form świadczenia usług outplacementowych. Jedną ze znaczących nowości wprowadzonych do branży było opracowanie komputerowego banku ofert pracy. Ideą tak skonstruowanej bazy danych było pozyskiwanie od pracodawców jak największej liczby ofert pracy oraz próba dopasowania odpowiednich kandydatów wśród uczestników programów outplacementu. To pozwoliło na szybki dostęp do dużej ilości ofert pracy, a pracodawcy zyskali dodatkowe źródło wartościowych kandydatów na wolne stanowiska. Usługa ta została szeroko upowszechniana wśród przedsiębiorstw i szybko stała się standardem w zakresie pakietu usług oferowanych przez firmy outplacementowe. Wprowadzenie skomputeryzowanej bazy danych ofert pracy także wpłynęło na sposób postrzegania usług outplacementu przez ich uczestników. Coraz więcej osób zaczęło postrzegać tego typu działalność, jako swego rodzaju wyspecjalizowaną usługę „pośrednictwa pracy”. To w konsekwencji prowadziło do ograniczenia znaczenia procesu doradczego związanego z utratą pracy oraz szukaniem nowego podejścia do swojej kariery. Inną zmianą technologiczną jest coraz powszechniejsze użycie technik audio-wizualnych. Liczące się na rynku firmy outplacementowe wprowadziły w skład swoich usług ćwiczenia przygotowujące do rozmów kwalifikacyjnych z wykorzystaniem kamer wideo. Uczestnicy programu po raz pierwszy mieli okazję samodzielnie przeanalizować swoje błędy popełniane podczas specjalnie zaaranżowanej rozmowy kwalifikacyjnej.

Upowszechnienie usług outplacementu sprawiło, że coraz więcej przedsiębiorstw zainteresowanych tymi usługami, przy wyborze programu zwracało znaczną uwagę na jego cenę. Zwolnienia pracowników często były bezpośrednim skutkiem problemów finansowych firmy macierzystej, wobec czego przedsiębiorstwa te nie były w stanie zaproponować swoim pracownikom rozbudowanych i kosztownych programów outplacementu. Dodatkowo, zamówienie warsztatów

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

grupowych było zbyt kosztowne, jeśli firma zwalniała jednorazowo mniej niż osiem osób. Odpowiedzią na taka sytuację było wprowadzenie w latach 80. XX wieku „warsztatów otwartych”, w których mogli brać udział uczestnicy z różnych firm. To zastosowanie tej formy również znacznie obniżało koszty takiego szkolenia w przeliczeniu na jedną osobę i stworzyło możliwości skorzystania z usług dla jeszcze większej ilości zainteresowanych.

Do połowy lat 80. XX wieku oferowane programy outplacementu zawsze obejmowały pełen pakiet usług, w tym opieka firmy konsultingowej zapewniała pracownikowi wsparcie aż do momentu znalezienia nowej pracy, lub czasami nawet jeszcze dłużej. Jednak ze względu na koszty klienci zaczęli preferować tańsze, choć częściowo ograniczone programy, które mogliby zaproponować szerszej grupie pracowników. Tą sytuację wykorzystała jedna z wiodących na rynku firm proponując różne typy programów ograniczonych czasowo - dwu, trzy lub sześciomiesięcznych oraz programy o charakterze kafeteryjnym - czyli takie, których przebieg klient mógł skomponować samodzielnie w zależności od swoich potrzeb lub możliwości finansowych. To zwiększyło dostęp do usług outplacementu wielu małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) oraz zwiększyło ich zainteresowanie ze strony dużych korporacji. Inne firmy z branży zmuszone zostały tym samym do rozszerzenia swojej oferty i lepszego dostosowania się do wciąż rosnących oczekiwań klientów. Następnym krokiem w rozwoju usługi było wprowadzenie na stałe programów mieszanych, oferujących uczestnictwo w interaktywnych warsztatach grupowych połączonych z cyklem spotkań indywidualnych, podczas których koncentrowano się na szczególnych potrzebach każdego uczestnika.

Złożoność zjawiska jakim jest outplacement sprawia, że usługi z tego zakresu stale ewoluują i na rynku obserwuje się coraz większą wariantowość oferowanych usług oraz nowe podejścia do tematu. Usługa sama w sobie jedynie w ograniczony sposób zależy od technologii, dlatego można powiedzieć, że w ciągu ostatniej dekady sam charakter świadczenia usług outplacementu raczej się nie zmienił, jednak następuje coraz większe wykorzystanie szeregu narzędzi bardziej zaawansowanych technologicznie.

3. Zwolnienia monitorowane w kontekście procesów derekrutacyjnych

3.1. Pojęcie i rodzaje derekrutacji

Często słowo outplacement jest stosowane zamiennie z określeniem derekrutacji. Niemniej z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi derekrutacja jest pojęciem szerszym. Derekrutacja co prawda jest powiązana z przeprowadzeniem programu outplacementowego, ale nie jest z nim równoznaczna. Najczęściej bowiem to po zwolnieniu podjętym z inicjatywy pracodawcy zaleca się wprowadzenie outplacementu, czyli danie możliwości odnalezienia nowej pracy poza strukturami firmy dla zwolnionego pracownika[18].

Bez wątpienia derekrutacja ma duży wpływ na postrzeganie firmy przez pracowników. To, w jaki sposób przełożony rozstaje się z osobą zwalnianą jest odbierane i komunikowane przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Przeprowadzona niewłaściwie może spowodować istotne szkody w wizerunku firmy jako pracodawcy, jak również zaszkodzić morale personelu i na długi czas obniżyć jego motywację. Nieprzemyślane zwolnienia obciążają budżet, negatywnie odbijają się na wizerunku, mogą powodować długotrwałe osłabienie firmy, często uniemożliwiając efektywne odrobienie strat w momencie polepszenia koniunktury[19].

Proces derekrutacji stanowi przeciwieństwo procesu rekrutacji, czyli pozyskiwania pracowników przez pracodawcę. A. Pocztowski definiuje derekrutację jako proces, którego „celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników”[20]. Jednocześnie odwołuje się w swojej definicji do innego pojęcia, jakim jest racjonalizacja zatrudnienia polegająca na ograniczeniu zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Badacz ten proponuje także odróżnienie procesów derekrutacji na wewnętrznym rynku pracy organizacji i derekrutacji

[18] A. Ragan, *Derekrutacja czyli „wytrudnianie” zamiast zwalniania*, „Work Express” 08.09.2011, http://kosztypracy.pl/hr/derekrutacja/ [12.08.2012].
[19] M. Staszewski, *Słowa na pożegnanie, czyli jak odpowiedzialnie rozmawiać o zmianach w zatrudnieniu*, „Personel i Zarządzanie” 2/2009, www.wnp.pl/artykuly/slowa-na-pozegnanie-czyli-jak-odpowiedzialnie-rozmawiac-o-zmianach-w-zatrudnieniu,5459.html [12.08.2012].
[20] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 163.

zewnętrznej, czyli redukcji zatrudnienia[21]. W pierwszym przypadku przykładem może być zmiana czasu pracy, jej lokalizacji lub kompetencji. Nie następuje więc rozwiązanie stosunku pracy, lecz jego modyfikacja. W drugim przypadku są to zaś np. zwolnienia i naturalne formy odejść pracowników, jak odejścia na emerytury i renty. Derekrutacja zewnętrzna prowadzi zatem do zmniejszenia zatrudnienia. Ponadto A. Pocztowski wiąże te podejścia z utratą przez organizacje kompetencji, które mogą być istotne dla dalszego jej rozwoju.

Natomiast A.J. Mackiewicz opisuje derekrutację jako „proces racjonalizacji zatrudnienia, podejmowany w przypadku stwierdzenia niedopasowania kadr w ich aspekcie ilościowym, ale też jakościowym, czasowym, przestrzennym, lub kosztowym, który to proces ma prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji i może przebiegać tak w całej, jak i w części organizacji"[22]. Autor ten dzieli derekrutację na ewolucyjną i radykalną[23]. Kryterium rozróżnienia stanowi czas wprowadzenia i oddziaływania procesu derekrutacji na organizację. Działania ewolucyjne stanowią zjawiska zachodzące samoistnie, nie ma tu planowanej potrzeby ingerowania w nie. Są to np. sytuacje losowe, przechodzenie pracowników na emeryturę, indywidualne zwolnienia, wypowiedzenia lub dobrowolne odejścia pracowników z zakładu pracy. Tymczasem działania radykalne obejmują rozłożone w czasie strategie – szczególnie zwolnienia grupowe nastawione na rozwiązanie przez pracodawcę stosunku pracy z większą liczbą pracowników.

Według K. Sochackiej derekrutacja jest elementem racjonalizacji zatrudnienia, która nie opiera się wyłącznie na zmniejszaniu zatrudnienia. Podstawową przyczyną uruchamiającą omawiany proces stanowi niedopasowanie zatrudnienia do potrzeb zakładu pracy. Owo niedopasowanie ma kilka aspektów[24]:

- ilościowy, gdy liczba osób zatrudnionych w organizacji nie odpowiada rzeczywistemu zapotrzebowaniu organizacji;

[21] *Ibidem*, s. 163-164.
[22] A.J. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010, s. 15.
[23] *Ibidem*, s. 33-34.
[24] K. Sochacka, *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 4.

- czasowy, gdy potrzeba zatrudnienia ulega zmianie w ciągu roku, a rzeczywisty stan zatrudnienia nie zostanie do tego dopasowany;
- jakościowy, gdy kompetencje pracowników nie odpowiadają potrzebom organizacji;
- przestrzenny, gdy mamy do czynienia z organizacją, która działa w kilku zakładach produkcyjnych, filiach, oddziałach i stan zatrudnienia w tych pojedynczych jednostkach nie odpowiada ich rzeczywistym potrzebom;
- kosztowy, gdy dochodzi do strat finansowych organizacji spowodowanych nadmiernymi wydatkami na wynagrodzenia dla pracowników i inne działania związane z czynnikiem zatrudnienia.

Powyższe przyczyny sprawiają, iż celem derekrutacji w opinii K. Sochackiej jest podniesienie efektywności funkcjonowania organizacji[25]. Przy czym proces ten nie ogranicza się do samego rozwiązywania stosunku pracy z pracownikami. Derekrutacja nie może być bowiem rozumiana równoznacznie z procesem redukcji zatrudnienia.

3.2.Nadmiar zatrudnienia przyczyną zwolnień

Pojawienie się zjawiska niedopasowania zatrudnienia do potrzeb organizacji wynika ze złożonego splotu czynników ekonomicznych, technicznych i organizacyjnych. Zdaniem K. Sochackiej proces derekrutacji jest podejmowany jako konieczność dopasowania pracodawcy do zmieniających się czynników ekonomicznych, technicznych i organizacyjnych oraz likwidacji występującego w danym momencie niedopasowania zatrudnienia do potrzeb organizacji[26].

Podobnie nadmiar zatrudnienia stanowiący jedną z głównych przyczyn jego ograniczania opisuje A. Pocztowski. Według tego badacza jest to sytuacja, w której zachodzi niedopasowanie zatrudnienia do potrzeb biznesowych organizacji w jednym z wymiarów: ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym lub kosztowym[27]. Zjawisko to może wynikać z czynników: (1)

[25] *Ibidem*, s. 4-5.
[26] *Ibidem*, s. 6.
[27] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 162-163.

ekonomicznych jak koniunktura gospodarcza, nieracjonalne wykorzystanie czasu, wysokie koszty pracy i nieodpowiednie systemy wynagradzania; (2) technicznych jak nowe technologie modernizujące stanowiska pracy lub zmieniające popyt na pracę; oraz (3) organizacyjnych jak zmiany struktur organizacyjnych, procesów, pracy, fuzje i przejęcia. Redukcja zatrudnienia wiąże się też z tendencją do zmniejszania rozmiarów i kosztów prowadzenia działalności współczesnych organizacji. Istotą tych zmian jest ich powszechny charakter, przez co dotyczą wszystkich kategorii zatrudnionych włącznie z kadrą kierowniczą.

Outplacement określany jest niekiedy etyczną i nowoczesną formą prowadzenia zwolnień pracowników. Za niezbędne należy zatem uznać ukazanie szerszego tła przyczyn występowania redukcji zatrudnienia. Można stwierdzić, iż konieczność podejmowania zwolnień wynika z zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji. Z jednej strony są to m.in. nacisk na konkurencyjność organizacji i podnoszenie standardów ograniczaniem tradycyjnego modelu zatrudnienia na czas nieokreślony. Z drugiej strony zaś ograniczanie zatrudnienia tych, którzy nie spełniają standardów oraz upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy[28].

Uwarunkowania zewnętrzne ukazują w swojej typologii głównie K. Schwan i K.G. Seipel[29]. Wskazują oni siedem czynników oddziałujących na konieczność podjęcia redukcji personelu: zbyt wolny wzrost gospodarczy lub zastój branży; wprowadzenie nowych technologii do przedsiębiorstwa; proces koncentracji gospodarczej; wpływ koniunktury; nadmiar potencjału siły roboczej i wymiana personelu; przeniesienie centrum produkcji; oraz wahania sezonowe.

W odniesieniu do wewnętrznych przyczyn redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach pewnych wyjaśnień dostarczają obserwacje E. Długosz-Truszkowskiej. Autorka ta zwraca uwagę na przynajmniej siedem problemów organizacji, które mogą prowadzić do nadwyżki zatrudnienia[30]. Są to: (1) zatrudnianie przypadkowych osób; (2) trudności w stabilizacji kadry fachowców, przy

[28] Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach…, op. cit.*, s. 116.
[29] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 238.
[30] E. Długosz-Truszkowska, *System oceny pracowników jako element strategii personalnej*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami pracy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997, s. 196; [cyt. za:] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 77.

równoczesnych trudnościach pozbycia się gorszych pracowników; (3) szkolenie wszystkich pracowników, a nie wyłącznie tych, którzy są rozwojowi i umożliwiają realizowanie nowej strategii przedsiębiorstwa; (4) niejasne kryteria wynagradzania; (5) niskie morale zespołów pracowniczych - brak komunikacji między „górą” a „dołem”, brak wspólnego języka, integracji; (6) brak jasno wytyczonej ścieżki kariery; (7) brak kultury organizacyjnej wynikającej z tradycji i etyki. Zbliżone typowe problemy polskich przedsiębiorstw w sferze zasobów ludzkich określają J. Jarczyński i A. Zakrzewska-Bielawska[31]. Ich wnioski pozwalają uzupełniając listę o kolejne problemy: (8) kierowanie na szkolenia wyłącznie pracowników postrzeganych za „rozwojowych”, którzy umożliwiają realizacje nowej strategii przedsiębiorstwa; (9) pozornie wytyczone ścieżki kariery; oraz (10) nieodpowiednie dopasowanie kultury organizacyjnej.

Przypuszczać można, iż problemy te szczególnie cechują małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie posiadają specjalnych działów odpowiedzialnych za prowadzenie złożonej i opartej o innowacyjne techniki polityki personalnej.

3.3. Instrumenty stabilizacji zatrudnienia i derekrutacji

Jak twierdzą K. Schwan i K.G. Seipel małe i średnie przedsiębiorstwa starają się unikać redukcji personelu częściej niż duże firmy[32]. Wynika to z faktu, iż w przypadku podejmowania zwolnień zasadne jest przedstawienie strategii rozwoju przedsiębiorstwa a nie jedynie zamierzeń i szans związanych z redukcją kadr. Do tego zwolnienia prowadzą do naruszenia utrwalonych więzi międzyludzkich, narażenia przedsiębiorstwa na koszty oraz powstania ryzyka w zakresie możliwości ponownego naboru pracowników. Z tych względów większość przedsiębiorstw raczej dąży do stabilizacji zatrudnienia lub ewolucyjnej derekrutacji personelu.

---

[31] J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 215.
[32] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 237.

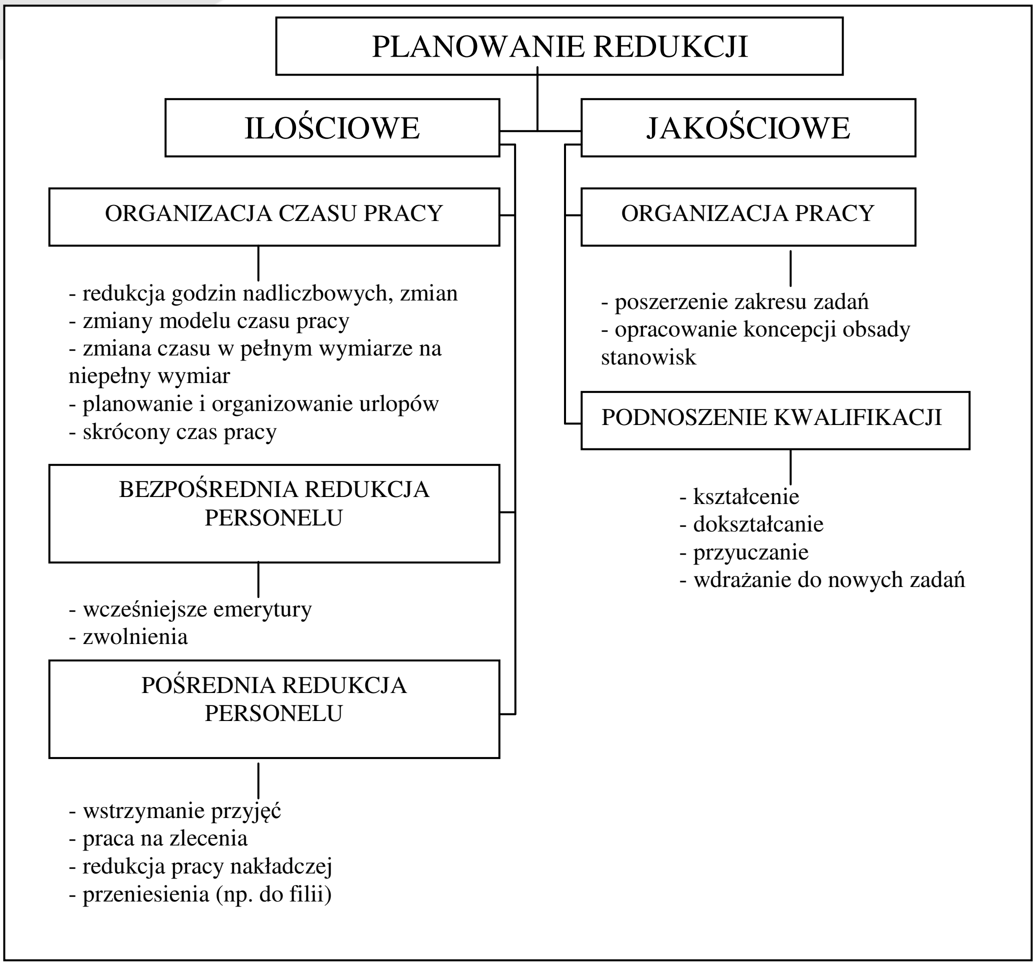
Minimalizowanie ryzyka wymuszonej redukcji zatrudnienia według A. Pocztowskiego powinno opierać się na przeciwdziałaniu powstawania nadmiaru zatrudnienia[33]. Możliwe jest to poprzez tworzenie planów działań strategicznych, które będą obejmować zadania do wykonania w dłuższej perspektywie czasu i z wyprzedzeniem oraz planów operacyjnych opisujących działania w sytuacji bezpośredniego zagrożenia nadmiarem zatrudnienia. Pierwsze z nich powinny obejmować w szczególności prognozowanie zmian podaży i pobytu na pracę, uwzględniać zmiany w otoczeniu organizacji oraz wprowadzać elastyczne formy zatrudnienia, czasu pracy i wynagradzania. Działania doraźne to chociażby m.in. sterowanie ruchliwością pracowniczą, zmiany w organizacji czasu pracy, ograniczanie godzin nadliczbowych, blokady etatów, ograniczenie zatrudnienia pracowników czasowych i zwolnienia dobrowolne.

Podobne zalecenia i ich kolejność w kontekście restrukturyzacji formułuje A. Nalepka, który zwraca uwagę, iż zmiany zatrudnienia powinny wpierw dotyczyć wewnętrznych przemieszczeń, a dopiero w ostateczności transferu pracowników na zewnątrz przedsiębiorstwa[34]. W pierwszym przypadku celem jest zachowanie pracowników, których trudno będzie pozyskać w przypadku poprawy koniunktury. Zaleca się wobec tego przykładowo: zmniejszenie liczby zleceń dla firm z zewnątrz; czasowe zwiększenie produkcji na magazyn; rozszerzenie zakresu własnej oferty dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych; przyśpieszenie prac remontowych; ograniczenie zatrudnienia pracowników czasowych; zmiany planów urlopowych oraz okresowe skrócenie czasu pracy. Jeżeli jednak derekrutacja ma mieć charakter trwały i zmierzać do zmniejszenia rozmiarów organizacji to szczegółowej analizie może zostać poddane wykorzystanie następujących działań: przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji; zmniejszenie wymiaru i/lub organizacji czasu pracy; ograniczenie liczby godzin nadliczbowych; zmiana urlopów; wprowadzenie nowych form organizacji pracy; okresowe wstrzymanie przyjęć nowych pracowników; zmiana regulacji dotyczących przechodzenia na emeryturę i rentę; wykorzystanie naturalnej płynności pracowniczej; nieprzedłużanie umów na czas określony; dobrowolne odejścia pracowników; wymuszone zwolnienia personelu.

---

[33] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 176-177.
[34] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 78.

Rysunek 1. Przegląd instrumentów przy planowej redukcji pracowników



Źródło: K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 239.

Zbliżone metody zapobiegania nadwyżce zatrudnienia opisuje też M. Armstrong[35]. Zdaniem badacza za podstawowe należy uznać planowanie zatrudnienia z wyprzedzeniem, zawieszenie rekrutacji nowych pracowników oraz przenoszenie pracowników na inne stanowiska i przekwalifikowywanie ich. Inne metody dzieli zaś w kolejności od najmniej do najbardziej dotkliwych: rezygnacja z zamawiania prac na zewnątrz, zaprzestanie korzystania z usług wszystkich podwykonawców, ograniczenie lub nawet wyeliminowanie pracy w godzinach nadliczbowych,

[35] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 424.

wprowadzenie podziału pracy poprzez współdzielenie stanowisk pracy, zmniejszenie liczby pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, zwolnienia okresowe.

Unikaniu lub zapobieganiu redukcji kadry pracowniczej według K. Schwan i K.G. Seipel służą m.in. takie środki jak: przemieszczanie na stanowiskach wewnątrz przedsiębiorstwa; zmiany czasu pracy; redukcja pracy w godzinach nadliczbowych; restrukturyzacja stanowisk pracy; zmniejszanie stanu zatrudnienia drogą naturalnych odejść; wstrzymanie przyjmowania nowych pracowników; stosowanie wypowiedzeń[36]. Rysunek 1. przybliża podział środków polityki kadrowej w wymiarze zmian jakościowych i ilościowych w organizacji.

Zastosowanie podobnych środków zaleca się w przypadku racjonalizacji zatrudniania w przedsiębiorstwach zagrożonych niewypłacalnością[37]. Szczególnie podkreśla się by w planach naprawczych uwzględnić wykorzystanie nie tylko zwolnień i przyjęć pracowników, lecz także stworzyć harmonogram i obliczyć koszty tych zmian. Działania na rzecz restrukturyzacji zatrudnienia mogą obejmować: czasowe przestoje produkcyjne; urlopy pracowników; okresowe obniżki wynagrodzeń; zawieszenie na określony czas przywilejów socjalnych i dodatków do wynagrodzeń; terminowe obniżki wynagrodzeń; wcześniejsze oraz terminowe odejścia emerytalne; odejścia dobrowolne w wyniku wypłacania odpraw; zwolnienia indywidualne oraz grupowe.

Jeszcze inną typologię instrumentów związanych unikaniem zwolnień przedstawia A. Ludwiczyński (tabela 1). Autor ten proponuje znacznie pełniejszy podział środków związanych z ograniczaniem nadwyżki zatrudnienia w kontekście budowy społecznego planu restrukturyzacji na takie, które mają prowadzić do stabilizacji zatrudnienia oraz jego okresowej lub stałej redukcji. Poszczególne środki różnią się, co do negatywnych i pozytywnych skutków ich zastosowania dla przedsiębiorstwa i pracowników, kosztów oraz zakresu i czasu realizacji. Ich szczegółowe omówienie wykracza poza ramy niniejszej publikacji. W tym miejscu jedynie warto zwrócić uwagę na ryzyka stosowania części z technik stałej redukcji zatrudnienia (tabela 2).

[36] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 238.
[37] G. Dorozik, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, [w:] L. Dorozik (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006, s. 95.

Tabela 1. Instrumenty stabilizacji i redukcji zatrudnienia

Kategoria instrumentów	Rodzaj instrumentów
Instrumenty stabilizacji zatrudnienia	• Transfer w ramach tego samego przedsiębiorstwa • Grupy zadaniowe do okresowych lub specjalnych zadań realizowanych w wielu miejscach • Wykonywanie pewnych prac z wyprzedzeniem, tj. napraw, produkcji, planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych itp. • Świadczenie usług wewnątrz własnego przedsiębiorstwa zamiast na zewnątrz • Zastąpienie usług świadczonych przez firmy zewnętrzne wykonywaniem takich prac przez własnych pracowników • Programy tworzenia nowych miejsc pracy wewnątrz przedsiębiorstwa • Przyjmowanie dodatkowych prac z zewnątrz przedsiębiorstwa w celu wykorzystania zbędnego potencjału pracowniczego • Okresowo przyjmowanie zleceń opłacanych poniżej kosztów
Instrumenty okresowej redukcji zatrudnienia	• Przekazywanie robotników na kontrakty do innych przedsiębiorstw • Wygaśnięcie i nieodnawianie kontraktów na wynajem pracowników • Wybieranie urlopów z wyprzedzeniem • Przymusowe urlopy krótkoterminowe • Płatne urlopy szkoleniowe • Urlopy bezpłatne • Wykorzystanie z wyprzedzeniem czasu wolnego za prace w nadgodzinach • Zawieszenie (przerwanie) umów o pracę • Zwolnienia z gwarantowanych ponownym zatrudnieniem • Zwiększenie liczby programów szkoleniowych organizowanych w czasie pracy • Ułatwienie dodatkowego szkolenia zewnętrznego w godzinach pracy • Praca w skróconym wymiarze czasu
Instrumenty stałej redukcji zatrudnienia	• Wstrzymanie nowych przyjęć • Transfery na zewnątrz do innych zakładów • Lokowanie miejsc pracy w innej grupie przedsiębiorstw • Nieodnawianie umów o pracę na czas ograniczony • Dobrowolne odejście z pracy z rekompensatą

	• Wczesna emerytura, skorzystanie ze statutowych możliwości • Wczesne emerytury w połączeniu z towarzyszącymi pakietami socjalnymi • Redukcja zatrudnienia poprzez wprowadzenie możliwości skrócenia wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę przez pracowników zatrudnionych w wyjątkowo uciążliwych warunkach pracy • Redukcja liczby godzin przepracowanych w roku poprzez: skrócony dzień pracy, skrócony tydzień pracy, większe potrzeby w zakresie wolnego czasu • Wspieranie przedsięwzięć związanych z zatrudnianiem się na własną rękę • Zwolnienia, informacja o zakończeniu stosunku pracy • Zaangażowanie się w reindustrializację regionu

Źródło: A. Ludwiczyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 188.

Tabela 2. Możliwości i ryzyka stosowania technik stałej derekrutacji pracowników

Działania	**Skutki**
Zamrożenie przyjęć	Zahamowanie dopływu „świeżej krwi" do zakładu
Wcześniejsze emerytury	Utrata cennych fachowców
Przejście części pracowników na pracę w niepełnym wymiarze godzin	Osoby, których stanowiska nie zostały skreślone mogą sprzeciwiać się ograniczeniu ich zakresu pracy
Zmniejszenie lub eliminacja godzin nadliczbowych	Zmniejsza swobodę kierownictwa w manipulowaniu obsadą
Zaprzestanie zatrudniania pracowników okresowych	Zmniejsza swobodę kierownictwa w operowaniu obsadą stanowisk
Zatrzymanie lub przeniesienie pracowników	Może stworzyć „lukę" w innym punkcie, jeżeli dana osoba nie będzie wykonywać obowiązków na obu stanowiskach

Źródło: K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995, s. 119.

Uporządkowaniu dostępnych danemu przedsiębiorstwu instrumentów może służyć procedura dotycząca nadwyżki zatrudnienia, która powinna zostać wykorzystana, gdy zaistnieje konieczność

przeprowadzenia zwolnień. Za M. Armstrongiem można uznać, iż powinna być tworzona w trzech celach: (1) traktowania pracowników w jak najbardziej uczciwy sposób; (2) aby jak najbardziej zmniejszać uciążliwości związane ze zwolnieniem; oraz (3) aby chronić zdolność kierownictwa do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem[38]. Zaleca się by procedura obejmowała m.in. definicję sytuacji redukcji zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie, cele procedury, zasady stosowane w realizacji procedury, opis kolejnych etapów procedury np. przegląd wymagań względem pracowników, sposoby unikania redukcji zatrudnienia, konsultacje w sprawie redukcji zatrudnienia, proces i kryteria wyboru pracowników do zwolnienia, możliwości wyboru innych miejsc pracy w obrębie firmy i możliwości pomocy w szukaniu nowej pracy zwalnianym osobom[39].

3.4.Outplacement na tle innych typów zwolnień pracowników

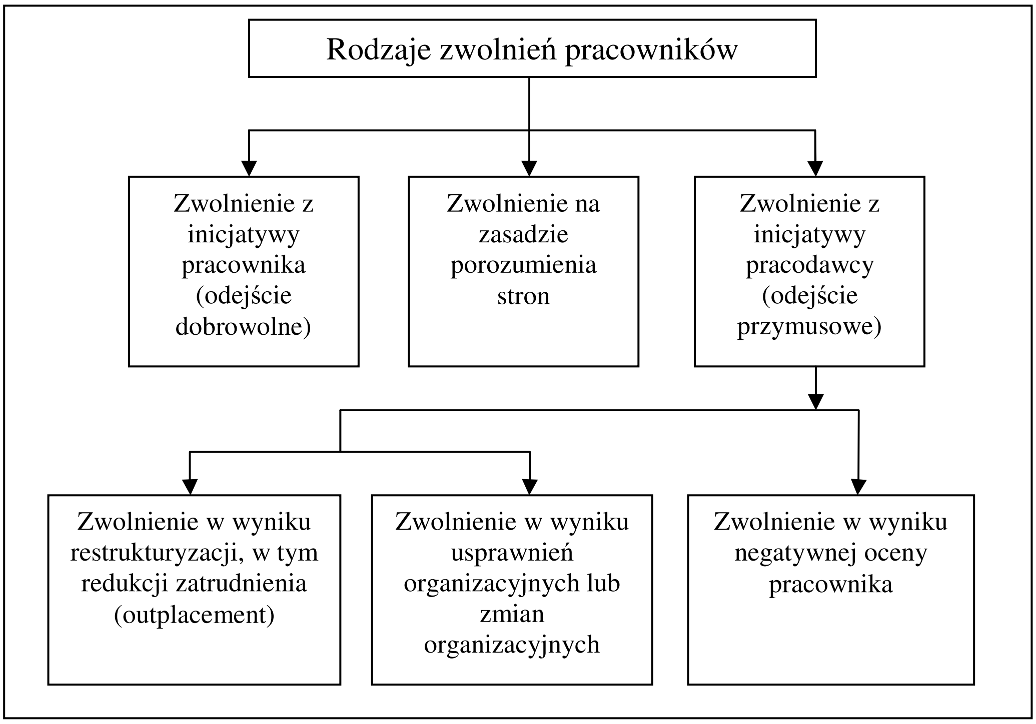
Wyjaśnienia wymaga umiejscowienie outplacementu wśród różnych form zwolnień. Za punkt wyjścia posłuży typologia zaproponowana przez A. Ludwiczyńskiego (rysunek 2). Wskazuje on na trzy rodzaje zwolnień pracowników, czyli przemieszczeń ich na zewnątrz organizacji[40]. Są to: (1) odejścia dobrowolne - z inicjatywy pracownika, (2) zwolnienia na zasadzie porozumienia stron oraz (3) zwolnienia z inicjatywy pracodawcy.

W literaturze przedmiotu można też spotkać się z odmiennym rozumieniem tych pojęć. J. Sutherland i D. Canwell poprzez zwolnienia dobrowolne postrzegają sytuacje, w której pracodawca informuje wybrany dział lub załogę o zamiarze dokonania zwolnień pozostawiając pracownikom możliwość zgłaszania chęci odejścia z organizacji, przy czym propozycje pracowników nie muszą zostać przyjęte[41]. Tymczasem zwolnienie przymusowe określają, jako sytuację, gdy pracodawca arbitralnie, bez konsultacji z pracownikami, wybiera osoby do zwolnienia. Ponadto zwolnienia z

[38] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 425.
[39] *Ibidem*, s. 771-774.
[40] A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, *op. cit.*, s. 222-224.
[41] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007, s. 266-267.

inicjatywy pracownika niekiedy określane są, jako „konstruktywne"[42]. Dotyczy to odejść pracowników, którzy uznają, iż są zmuszeni zrezygnować z zatrudnienia w danej organizacji z uwagi na zachowania pracodawcy takie jak np. brak wsparcia, molestowanie i poniżanie, zmiana wykonywanych zadań bez uprzedniej konsultacji, zmiana miejsca pracy bez wcześniejszego uprzedzenia, fałszywe oskarżenie pracownika o popełnienie przewinienia, zbytnia degradacja lub zbytnie dyscyplinowanie pracownika.

Rysunek 2. Odejścia pracowników na zasadzie zwolnienia



Źródło: A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 222.

[42] *Ibidem*, s. 266-267.

Outplacement stanowi szczególny typ derekrutacji zewnętrznej podjętej z inicjatywy pracodawcy. Wyróżnia się je obok innych zwolnień przymusowych. Są one niekiedy dzielone na[43]: (1) zwolnienia w wyniku negatywnej oceny pracownika – związane z obniżeniem wkładu pracy ze strony pracownika, niespełnianiu wymagań regulaminowych lub jego zachowaniami i postawami; (2) zwolnienia indywidualne lub grupowe w wyniku usprawnień organizacyjnych lub zmian organizacyjnych np. racjonalizacji struktury zatrudnienia lub sytuacji rynkowej; (3) zwolnienia w wyniku restrukturyzacji, w tym redukcji zatrudnienia określane, jako zwolnienia monitorowane.

Zwolnienia pracowników z inicjatywy pracodawcy mogą wynikać ponadto z: niedostosowania się do procedury dyscyplinującej; niedostosowania potencjału i kwalifikacji do wykonywania zadań wymaganych na stanowisku pracy; redukcji zatrudnienia; lub popełnienia przez pracownika poważnego wykroczenia bądź zaniedbania[44]. Te ostatnie mogą być zwolnieniami ze skutkiem natychmiastowym, które są traktowane, jako najbardziej radykalne formy zwolnień w przypadku takich zachowań jak np. kradzież, napaść z uszkodzeniem ciała, pijaństwo, zażywanie narkotyków, grubiańskie zachowanie w stosunku do klientów lub pracowników firmy[45]. Pracodawca ma jednak wówczas obowiązek dostarczenia dowodów na złamanie zasad umowy o pracę.

Outplacement można, zatem uznać za krok, który następuje po decyzji o derekrutacji i polega na podjęciu działań wspierających zwalnianych pracowników, tak aby mimo że ich kompetencje i kwalifikacje nie są potrzebne już danemu pracodawcy, to jednak możliwe stało się ich dopasowanie do potrzeb innych pracodawców.

Zwolnienia monitorowane są zatem często elementem szerszych procesów wdrażania zmian w organizacji dotyczących ich przekształceń własnościowych, zmiany profilu działalności, branży i sektora, struktur finansowych i organizacyjnych. K. Schwan i K.G. Seipel twierdzą, że outplacement powinien być prowadzony w szczególności przy wystąpieniu określonych okoliczności[46]. Mianowicie gdy: dochodzi do intryg, napięć, zaburzenia stosunków zaufania; zastoju zdolności rozwojowych; spadku zdolności do ponoszenia wydajności pracy; wstrzymania produkcji, fuzji,

[43] A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, *op. cit.*, s. 222-224.
[44] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi…, op. cit.*, s. 265-266.
[45] *Ibidem*, s. 267.
[46] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 239-240.

zmiany obszarów działalności; udoskonalania struktury kadrowej; renowacji organizacji; zmian technologicznych; wprowadzania nowego stylu kierowania; oraz zmiany filozofii przedsiębiorstwa. Można zaryzykować twierdzenie, iż we współczesnych organizacjach działających w warunkach globalizacji i regionalizacji sytuacje te występują stale, choć z różną dynamiką i o różnej skali oddziaływania na konieczność ich elastycznego dostosowywania się do wymogów rynku i konkurencji.

W tym miejscu warto podkreślić, iż outplacement nie stanowi jedynej metodologii łagodzenia negatywnych skutków restrukturyzacji zatrudnienia. Poza outplacementem wyróżnia się też koncepcję rekonwersji zawodowej pracowników, czyli ich adaptacji do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i ryku pracy. Niemniej o ile rekonwersja nie musi się wiązać ze zwolnieniami i jest elementem restrukturyzacji rozwojowej - o celach długoterminowych, to outplacement mieści się w ramach podejmowanej doraźnie restrukturyzacji naprawczej[47]. Innymi słowy outplacement w odróżnieniu od rekonwersji, choć może niwelować negatywne skutki zwolnień, to nie służy antycypacji restrukturyzacji.

3.5. Uregulowania prawne outplacementu w Polsce

Zwolnienia pracowników wynikające zarówno z powodu upadku przedsiębiorstwa, jak i te odnoszące się do ich restrukturyzacji, zostały w Polsce uregulowane prawnie. Zakres wsparcia przewidziany w tych sytuacjach jest zależy od okoliczności w jakich zachodzą procesy zwolnienia pracowników. Celem zidentyfikowania form wsparcia i odniesienia ich do praktyki outplacementu poniżej dokonano analizy wybranych regulacji polskiego prawa.

[47] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2000, s. 172-174; [cyt. za:] J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, *op. cit.*, s. 218, 235-237. Więcej o koncepcji rekonwersji zawodowej zob. M.E. Egeman, *Problemy restrukturyzacji i kierowania zatrudnieniem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 8/2001, s. 24-33; Z. Bombera, J. Telep, T. Baszczyński (red.), *Bezrobotny i co dalej? Rekonwersja jako forma pomocy zwalnianym z pracy w wybranych grupach zawodowych*, Almamer, Warszawa 2006; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 47-49.

W kontekście upadłości przedsiębiorstw wsparcie byłych pracowników udzielane jest w ramach Kodeksu pracy, ustawy z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych niewypłacalności pracodawcy[48] oraz ustawy z 28 lutego 2003 roku, czyli prawo upadłościowe i naprawcze[49].

Jeśli chodzi o zwolnienia w wyniku upadłości przedsiębiorstwa reguluje je Kodeks pracy w art. 36. Zostało w nim zapisane, że jeżeli wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony następuje z powodu ogłoszenia upadłości lub likwidacji przedsiębiorstwa albo z innych przyczyn niedotyczących pracowników, pracodawca może w celu wcześniejszego rozwiązania umowy o pracę skrócić okres trzymiesięcznego wypowiedzenia, najwyżej jednak do jednego miesiąca. W takim przypadku pracownikowi przysługuje odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za pozostałą część okresu wypowiedzenia.

Kolejnym ważnym aktem prawnym jest ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy, która stanowi podstawę prawną Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Fundusz jest finansowany ze składek płaconych przez pracodawców, windykacji i zwrotów środków od pracodawców oraz z innych dochodów. Jego głównym celem jest zagwarantowanie wypłaty świadczeń dla pracowników w sytuacji niewypłacalności pracodawcy. W ustawie przyjęto definicję pracownika. Jest to osoba fizyczna, która pozostaje z pracodawcą w stosunku pracy lub jest zatrudniona na podstawie umowy o pracę nakładczą albo wykonuje pracę na podstawie umowy agencyjnej lub umowy zlecenia albo innej umowy o świadczenie usług. Wszystkie wymienione kategorie pracowników mają prawo do zaspokojenia swoich roszczeń ze środków Funduszu. Ustawa wyznacza również kolejność dochodzenia roszczeń przez pracowników. Na początku wypłacane są wynagrodzenia, następnie świadczenia finansowe wymienione w kodeksie pracy, takie jak odprawy czy wynagrodzenie za czas zwolnienia chorobowego. Roszczenia te podlegają zaspokojeniu za okres nie dłuższy niż trzy miesiące poprzedzające datę wystąpienia niewypłacalności pracodawcy. Łączna kwota świadczeń za

[48] *Ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych niewypłacalności pracodawcy, Dz.*U. Z 2006 r. nr 158, poz. 1121.
[49] *Ustawa z 28 lutego 2003 roku, czyli prawo upadłościowe i naprawcze*, Dz. U. Z 2009 r. nr 175, poz. 1361, ze zm.

okres jednego miesiąca nie może przekraczać przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału.

Inną regulacją jeśli chodzi o sytuację upadłości przedsiębiorstwa jest ustawa z 28 lutego 2003 roku, czyli prawo upadłościowe i naprawcze. Ustawa ta określa zasady wspólnego dochodzenia roszczeń wierzycieli od niewypłacalnych dłużników będących przedsiębiorcami lub osobami fizycznymi nieprowadzącymi działalności gospodarczej, których niewypłacalność powstała wskutek wyjątkowych i niezależnych od nich okoliczności. Odnosi się również do kwestii skutków ogłoszenia upadłości oraz zasad postępowania naprawczego wobec przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością. Postępowanie uregulowane ustawą należy prowadzić tak, aby roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą – dotychczasowe przedsiębiorstwo dłużnika zostało zachowane.

Ustawa przewiduje dwa rodzaje procedur, które mogą być stosowane w odniesieniu do niewypłacalnego pracodawcy. Są to upadłość dłużnika z możliwością zawarcia układu oraz upadłość obejmującą likwidację majątku dłużnika. Pierwsza z nich umożliwia zawarcie układu z dłużnikami oraz dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa pod warunkiem przedstawienia przez nie propozycji układowych wraz z propozycjami finansowania postanowień zapisanych w układzie. Druga procedura upadłościowa przewiduje zaś upadłość przedsiębiorstwa z przekazaniem majątku wierzycielom. W tym przypadku procedura definiuje kolejność zaspokajania wierzycieli i kategorie należności: pierwsza kategoria obejmuje takie należności jak koszty postępowania upadłościowego, zobowiązania wynikające z umów o pracę, np. należności alimentacyjne, renty, świadczenia chorobowe czy też zobowiązania względem Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Jak wynika z powyższych w związku z upadłością przedsiębiorstwa następuje dokonanie zapłaty odpraw czy zaspokojenie roszczeń do świadczeń z odpowiedniego funduszu. Takie działania jednak nie oznaczają wsparcia pracowników mimo, że upadek podmiotu nie wynika z przyczyn zależnych od pracowników zatrudnionych w danym podmiocie.

W przypadku procesu restrukturyzacji podmiotów również występują odpowiednie regulacje prawne w których szczególnie mocno unormowane są kwestie restrukturyzacji zatrudnienia.

Restrukturyzacja często dotyczy redukcji etatów. W obliczu kryzysu gospodarczego jest to dość częsta praktyka. Wynika to najczęściej z faktu, iż redukcje etatów są najpopularniejszym w Polsce elementem poprawiania kondycji przedsiębiorstw, często nawet mimo tego, że nie muszą być pochodną restrukturyzacji. Prawo podaje dwa instrumenty zarządzania procesem zwolnień oraz jego kontroli: zwolnienia grupowe oraz zwolnienia monitorowane.

Takim aktem prawnym, który nie odnosi się do przedsiębiorstw w przypadku których następuje upadłość, jest ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników[50]. Jej przepisy stosuje się do przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 20 osób. Zwolnienia grupowe są definiowane jako zwolnienie w okresie 30 dni:

- 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 pracowników;
- 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, jednakże mniej niż 300 pracowników;
- 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników.

W celu określenia całkowitego poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwie pod uwagę brane są wszystkie rodzaje umów o pracę: na czas nieokreślony, na czas określony, na okres próbny i umowy na czas wykonania określonej pracy. Uwzględnia się przy tym osoby czasowo nieobecne w pracy, korzystające z różnego rodzaju urlopów, np. urlopów zdrowotnych, naukowych czy też odbywających służbę wojskową, a także osoby będące w okresie wypowiedzenia umowy o pracę. Te same zasady stosuje się do zwolnień grupowych, których celem nie jest redukcja zatrudnienia, lecz które są związane z wewnętrznymi zmianami w przedsiębiorstwie, zatrudnianiem nowych pracowników posiadających inne kwalifikacje, czy też dostosowywaniem możliwości firmy do sytuacji gospodarczej.

Gdy zwolnienia grupowe dotyczą pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, pracodawca musi podać przyczyny zwolnienia. Takiej konieczności nie ma, gdy zwolnienia grupowe dotyczą osób zatrudnionych na czas określony. Wówczas przyczyny zwolnienia

[50] *Ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników*, Dz.U. z 2003 r. nr 90, poz. 844.

może zbadać sąd, a jeśli okaże się, że były one związane z wewnętrznymi zmianami w przedsiębiorstwie, pracodawca jest zobowiązany wypłacić takim pracownikom odprawy.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważną stroną takich działań są związki zawodowe. Pracodawca jest zobowiązany skonsultować zamiar przeprowadzenia zwolnienia grupowego z zakładowymi organizacjami związkowymi. Konsultacje dotyczą w szczególności możliwości uniknięcia lub zmniejszenia rozmiaru zwolnienia grupowego oraz spraw pracowniczych związanych z tym zwolnieniem. Przygotowywana jest więc w sytuacji zwolnień grupowych informacja na piśmie zakładowym organizacjom związkowym, która odnosi się do takich kwestii jak: przyczyn zamierzonego zwolnienia grupowego; liczby zatrudnionych pracowników i grup zawodowych, do których oni należą; okresu, w ciągu którego nastąpi zwolnienie; proponowanych kryteriów doboru pracowników do zwolnienia grupowego; kolejności dokonywania zwolnień pracowników; oraz propozycji rozstrzygnięcia spraw pracowniczych związanych z zamierzonym zwolnieniem grupowym, a jeżeli obejmują one świadczenia pieniężne, pracodawca jest obowiązany dodatkowo przedstawić sposób ustalania ich wysokości.

Jeśli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe to uprawnienie do zawarcia porozumienia przysługuje przedstawicielom pracowników wyłonionym w trybie przyjętym u danego pracodawcy, np. radzie pracowników. W pozostałych przypadkach pracodawca reguluje zasady zwolnień grupowych w regulaminie. Ponadto powiatowy urząd pracy musi zostać powiadomiony o planowanych zwolnieniach oraz o wszystkich innych kwestiach z nim związanych, o których pracodawca informuje związki zawodowe. Zwalnianym pracownikom przysługuje odprawa, zwykle będąca częścią większego pakietu odprawowego, który jest negocjowany indywidualnie na poziomie przedsiębiorstwa.

Co ważne w razie ponownego zatrudniania pracowników w tej samej grupie zawodowej pracodawca w pierwszej kolejności ma zatrudnić pracownika, z którym rozwiązał stosunek pracy w ramach zwolnienia grupowego, jeżeli zwolniony pracownik zgłosi zamiar podjęcia zatrudnienia u tego pracodawcy w ciągu roku od dnia rozwiązania z nim stosunku pracy.

Jednak w przypadku ponownego zatrudnienia pracodawca nie musi oferować pracownikowi takich samych warunków pracy, w tym wynagrodzenia.

Możliwy i zasadny jest opis zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim. Na przestrzeni lat od stycznia 2007 r. do sierpnia 2012 r. najwięcej zgłoszonych osób do zwolnień było w roku 2009[51]. Było to 1619 osób, spośród których 1476 zostało zwolnione. W roku tym również najwięcej, bo 41 zakładów dokonało zgłoszenia zwolnienia, w tym niektóre z podmiotów zgłosiły się więcej niż jeden raz do powiatowych urzędów pracy.

W roku 2007 zostało najwięcej zwolnionych 170 osób w branży włókienniczej. Miało to miejsce w PUP w Białymstoku. W roku 2008 większe, bo wynoszące 264 osób, zgłoszenie zwolnienia do PUP w Białymstoku zostało wniesione przez przedsiębiorstwo z branży cukierniczej. Spośród tych pracowników 183 zostało zwolnionych. Inne duże zwolnienie miało miejsce w branży związanej z produkcją mebli - zgłoszone zostało przez zakład pracy 184 osób w PUP Hajnówka, z których 70 zostało zwolnione. Największe odnotowane zwolnienie miało miejsce w roku 2009 do PUP w Białymstoku przez podmiot z branży naprawy taboru kolejowego zostało wówczas zwolnione 727 osób. W tym roku miało miejsce także duże zwolnienie pracowników w przedsiębiorstwie z sektora przemysłu mięsnego, które zostało dokonane w PUP Kolnie. Wyniosło ono 265 osób. W roku 2010 miały miejsce najmniejsze zwolnienia w województwie podlaskim. Najwięcej, bo 98 osób zostało zgłoszone do zwolnienia w branży ubezpieczenia, natomiast 97 osób w branży produkcji wyrobów z drewna. Zwolnienia w służbie zdrowia w roku 2011 dotyczyły 164 osób. Drugie znaczące zwolnienia miało miejsce w zakładzie pracy z branży budowlanej. Zostało przez ten podmiot zgłoszone 130 pracowników do zwolnienia. Oba zgłoszenia miały miejsce w PUP w Białymstoku. W maju 2012 roku miało miejsce dwa duże zgłoszenia firm z przemysłu – 165 osób i w budownictwie – 131 osób.

Wśród najczęściej pojawiających się branż na przestrzeni analizowanych lat wymienić można następujące: bankowość, produkcja odzieży, przemysł mięsny, usługi telekomunikacyjne i transport.

---

[51] *Informacja dotycząca zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim w 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012* r., Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135 [25.09.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Tabela 3. Zgłoszenia zwolnień grupowych w województwie podlaskim od stycznia 2007 r. do sierpnia 2012 r.

Rok	Branże	Liczba pracowników		Liczba zakładów pracy zgłaszających zwolnienia	Liczba zgłoszeń
		zgłoszonych do zwolnienia	zwolnionych		
2007	– gminna spółdzielczość – komputerowa – piwowarstwo (spoza województwa) – poligraficzna – telekomunikacyjna 2 – usługi sprzątania – włókiennicza	378	278	8	8
2008	– cukrownictwo – działalność usługowa związana z leśnictwem – handel – kolportaż prasy – opieka społeczna – produkcja mebli – produkcja obuwia – produkcja odzieży – produkcja pieczywa – przetwórstwo mięsne – przetwórstwo ziół – udzielanie świadczeń zdrowotnych – usługi – usługi finansowe – usługi pralnicze – usługi telekomunikacyjne – usługi związane z dystrybucją gazu	942	668	19	34
2009	– bankowość – całodobowa opieka wychowawcza – handel – handel detaliczny – naprawy taboru kolejowego – produkcja maszyn i elementów indukcyjnych – produkcja pasz, dystrybucja karm dla zwierząt – przemysł – przemysł cukrowniczy – przemysł mięsny – przewoźnik kolejowy towarów	1619	1476	41	64

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

	– świadczenie usług dystrybucyjnych i logistycznych – telewizja – transport i logistyka – transport lotniczy – transport lotniczy pasażerski – usługi komunikacyjne, pocztowe sprzedaż detaliczna gazet – usługi pocztowe – usługi telekomunikacyjne – usługi w zakresie doradztwa personalnego, pracy tymczasowej – usługi w zakresie doradztwa personalnego, pracy tymczasowej – włókiennicza – zakwaterowanie – zarządzanie sieciami sprzedaży (saloniki prasowe, salony multimedialne)				
2010	– administracja publiczna związana z gospodarką wodną – bankowość – energetyka – gastronomia – gospodarstwo pomocnicze – media – obrona narodowa – produkcja odzieży – produkcja mebli – produkcja odzieży roboczej i ochronnej – produkcja piwa – produkcja wyrobów z drewna – sprzedaż detaliczna gazet i art. piśmienniczych – szkolnictwo policealne – transport – ubezpieczenia – usługi – usługi telekomunikacyjne, pocztowe	729	b.d.	b.d.	40
2011	– bankowość – budownictwo – działalność kulturalna – działalność pocztowa – działalność wydawnicza – handel – obrona narodowa	899	787	24	54

	– produkcja odzieży roboczej i ochronnej – produkcja pieczywa – produkcja wyrobów budowlanych z betonu – przemysł – przetwórstwo mięsne – służba zdrowia – sprzedaż prasy – teleinformatyka – transport kolejowy – ubezpieczenia – usługi telekomunikacyjne				
2012	– administracja – bankowość – budownictwo – handel – handel artykułami farmaceutycznymi – oświata – produkcja i wprowadzanie na rynek leków i wyrobów farmaceutycznych – przemysł mięsny – sprzedaż hurtowa żywności, napojów – transport – ubezpieczenia – usługi telekomunikacyjne	571	336	19	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Informacja dotycząca zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim w 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012* r., Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135 [25.09.2012]

Podsumowując należy stwierdzić, że również w przypadku zwolnień grupowych nie ma żadnego innego –poza finansowym –wsparcia pracowników. Można stwierdzić, że powyższe rozwiązania ustawowe wskazują na brak odpowiedniego wsparcia dla pracowników, którzy zostają bez pracy. Z punktu widzenia przedsiębiorcy rozwiązania te są dla niego i tak wydatkiem, który jest ponoszony w związku z upadłością podmiotu, czy zmniejszeniem w nim zatrudnienia. Jednak w obliczu chociażby aspektów wizerunkowych - szczególnie jeśli chodzi o przedsiębiorstwa, które pozostają na rynku - sytuacja taka wydaje się nie być korzystna.

Celem zmian w tym zakresie z punktu widzenia ustawodawcy niezbędne okazało się wprowadzenie rozwiązań idących dalej, które dzięki zawartym w nich propozycjom nie pozostawiają pracowników samych sobie. Uregulowaniem odnoszącym się do powyższych kwestii jest przyjęta w

2004 roku ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[52]. W jej treści można doszukać się wskazań co do tego jak należy przeprowadzać działania, które można określić jako usługi określane mianem outplacementu. Ustawa ta wprowadziła pojęcie zwolnień monitorowanych. Dotyczą one zwolnień co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy. W tabeli 4.znalazły się porównania zwolnień grupowych i zwolnień monitorowanych.

Tabela 4. Różnice pomiędzy zwolnieniami grupowymi i monitorowanymi

Wyszczególnienie	**Zwolnienia grupowe**	**Zwolnienia monitorowane**
Podstawa prawna	Ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. Nr 90, poz. 844)	Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz jej nowelizacja z 1 lutego 2009 r. (Dz. U. Nr 69, poz. 414 z późn. zm.)
Liczba pracowników przewidzianych do zwolnienia	- 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 osób - 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, ale mniej niż 300 pracowników - 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników	- zamiar zwolnienia 50 pracowników w okresie 3 miesięcy
Obowiązki pracodawcy wobec pracowników	- obowiązek podania przyczyn, gdy dotyczy osób zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony - obowiązek konsultacji zamiaru zwolnień z organizacjami związkowymi (m.in. przyczyny, propozycja kryteriów doboru do zwolnienia) - zwalnianym pracownikom przysługuje odprawa - pracownik ma prawo (jeśli zgłosił chęć ponownego zatrudnienia u tego samego pracodawcy) wrócić do pracy	- obowiązek zapewnienia usług rynku pracy w formie programu (outplacement) dla pracowników przewidzianych do zwolnienia lub zwolnionych w okresie 6 miesięcy po zwolnieniu. Te usługi rynku pracy to: pośrednictwo i doradztwo zawodowe, wsparcie psychologiczne, szkolenia, stypendium szkoleniowe, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy (instrument może być stosowany nie tylko wobec

[52] *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

	przy nowym naborze. Pracodawca nie ma obowiązku zaoferowania tych samych warunków pracy i wynagrodzenia	bezrobotnych, ale także dla osób w okresie wypowiedzenia)
Obowiązek zgłoszenia do odpowiedniej instytucji	- zakładowe organizacje związkowe - przedstawiciele pracowników - powiatowy urząd pracy	- powiatowy urząd pracy

Źródło: M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5.

Jak wynika z tabeli przede wszystkim pracodawca przeprowadzający zwolnienia monitorowane jest zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakres i formy pomocy zwalnianym pracownikom. Uzgodnienia te dotyczą w szczególności sposobu realizacji takich działań jak: pośrednictwo pracy; poradnictwo zawodowe; szkolenia; oraz pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Ich bliższe cechy zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Charakterystyka usług outplacementu

Usługa	**Charakterystyka usługi**
Pośrednictwo pracy (art. 36, ust. 1)	– udzielanie pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych; – pozyskiwanie ofert pracy; – upowszechnianie ofert pracy, w tym przez przekazywanie ofert pracy do internetowej bazy ofert pracy, udostępnianej przez ministra właściwego do spraw pracy; – udzielanie pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy; – informowanie bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy; – inicjowanie i organizowanie kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami; – współdziałanie powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania;

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

	– informowanie bezrobotnych o przysługujących im prawach i ich obowiązkach.
Poradnictwo zawodowe (art. 38 ust. 1)	Udzielanie bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, w szczególności: – udzielanie informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia, – udzielanie porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badanie zainteresowań i uzdolnień zawodowych, – kierowanie na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia, – inicjowanie, organizowanie i prowadzenie grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy; Udzielanie pracodawcom pomocy: – w doborze kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy, – we wspieraniu rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych.
Szkolenia (art. 2 ust. 1 pkt. 37)	Pozaszkolne zajęcia mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia.
Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy (art. 39 ust.1)	Przygotowywanie bezrobotnych i poszukujących pracy do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia, w szczególności przez: – uczestnictwo w szkoleniu z zakresu umiejętności poszukiwania pracy; – uczestnictwo w zajęciach aktywizacyjnych; – dostęp do informacji i elektronicznych baz danych służących uzyskaniu umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia.

Źródło: *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*; [cyt. za:]A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 8-9.

Warto podkreślić, że ustawodawca nie daje szczegółowych wytycznych co do dokładnej zawartości programów wsparcia dla zwalnianych pracowników oraz sposobu ich wdrażania[53]. Co za tym idzie pozostawia pracodawcy swobodę wyboru działań. Oznacza to, że programy

[53] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 9.

outplacementowe za każdym razem powinny być „szyte na miarę" i dostosowane do możliwości finansowych i organizacyjnych pracodawcy, indywidualnych potrzeb zwalnianych pracowników, a także sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Zgodnie z ustawą pracodawca zamierzający dokonać zwolnień monitorowanych jest zobowiązany podjąć działania polegające na zapewnieniu usług rynku pracy realizowanych w formie programu pracownikom przewidzianym do zwolnienia, będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego. Program może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Należy zaznaczyć, że po raz pierwszy w polskim prawodawstwie pojawiły się zapisy dotyczące świadczenia usług poradnictwa i pośrednictwa zawodowego oraz szkoleń osobom pracującym – zgodnie z zapisem ustawowym „osobom poszukującym pracy", a nie tylko osobom bezrobotnym. Pracodawca wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi, na podstawie zawartej z nim umowy, świadczenie szkoleniowe. Powinno on być w wysokości równej wynagrodzeniu pracownika, nie wyższej jednak niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę[54]. Powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy część składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe finansowane ze środków własnych pracodawcy. Te regulacje nie odnoszą się jednak do wcześniej przedstawionych zwolnień grupowych.

Jak już wcześniej wskazano zarówno w przypadku zwolnień grupowych, jak i monitorowanych pracodawca ma obowiązek zgłoszenia ich do urzędu pracy[55]. Zgodnie z zapisami ustawy z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, pracodawca jest zobowiązany najpierw w dość ogólnie zawiadomić na piśmie właściwy powiatowy urząd pracy o przyjętych ustaleniach dotyczących grupowego zwolnienia. Następnie, gdy do zwolnień dochodzi, ma podać szczegółowe dane, w tym m.in. dotyczące liczby zatrudnionych i zwalnianych, przyczyny, okresu.

Reasumując istnieją uregulowania, które pozwalają ukazać „ludzką twarz" pracodawców nawet w obliczu tak trudniej decyzji jaką są zwolnienia pracowników. Jednak jak wynika z powyższych mniejsze podmioty, w przypadku których nieraz zwolnienie obejmuje mniej niż 50 pracowników np.

[54] *Ibidem*, s. 21.
[55] *Ibidem*, s. 8.

10, nie mogą ubiegać się o tego typu wsparcie choć tracą istotną część zasobów ludzkich. Nie oznacza to, że nie mogą realizować programów outplacementowych ci pracodawcy, którzy nie spełniają ustawowego wymogu, czyli nie zwalniają co najmniej 50 osób w przeciągu 3 miesięcy[56]. Co za tym idzie możliwe jest wspieranie zwalnianych pracowników niezależnie od wielkości redukcji zatrudnienia oraz czasu trwania tego procesu. W takim wypadku do realizacji projektu outplacementowego pracodawca może zaprosić powiatowy urząd pracy oraz innych aktorów rynku pracy, m.in. organizacje pozarządowe świadczące usługi rynku pracy, wyspecjalizowane firmy prywatne, agencje zatrudnienia czy też firmy szkoleniowe, jednak wówczas tak naprawdę finansowanie tych zadań leży przede wszystkim po jego stronie.

Ponadto trzeba zwrócić uwagę, że przepisy dotyczące zwolnień monitorowanych ogrywają istotną rolę jako motyw skłaniający pracodawców, wobec których mają zastosowanie, do zwrócenia się do powiatowego urzędu pracy w celu uzyskania wsparcia dla zwalnianych pracowników. Za takim wnioskiem przemawia fakt, że – zgodnie z informacjami uzyskanymi w badaniu jakościowym przeprowadzonym przez firmę Dyspersja, tylko sporadycznie zdarza się, że w celu uzgodnienia pomocy dla zwalnianych pracowników do urzędów pracy zgłaszają się pracodawcy, którzy nie są do tego zobligowani[57].Jednocześnie badania te pokazują, że zainteresowanie pracodawców z analizowanego województwa kujawsko-pomorskiego usługami z zakresu outplacementu, świadczonymi przez instytucje komercyjne, jest bardzo niskie.

Praktyką jest też, że pracodawcy wydłużają proces zwolnień celem uniknięcia wymogu informowania o przeprowadzanej redukcji zatrudnienia. Wymogi prawne nie odnoszą się również do sytuacji redukowania zatrudnienia poprzez nieprzedłużanie umów o pracę zawartych na czas określony. Nie obejmują też rezygnacji z zawierania kolejnych umów cywilnoprawnych oraz pomijają sprawę przerwania kontynuacji współpracy z osobami pracującymi na zasadzie samozatrudnienia. Wynika to z faktu, iż wówczas nie dochodzi do rozwiązania stosunku pracy, który w sensie formalny mnie istnieje.

---

[56] *Ibidem*, s. 10.
[57] *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 54.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Przedstawione wyniki badań wskazują, że zwiększenie powszechności stosowania outplacementu wymaga podjęcia działań wpływających na uwarunkowania pozaprawne[58]. W szczególności na: zasób posiadanej przez pracodawców wiedzy na temat zwolnień monitorowanych, poziom poczucia odpowiedzialności pracodawców za zwalnianych pracowników oraz znajomość oferty instytucji rynku pracy w zakresie outplacementu.

4. Outplacement w warunkach wzrostu ryzyka i elastyczności organizacji

4.1. Zapobieganie negatywnym efektom redukcji zatrudnienia

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż choć racjonalizacja zatrudnienia w formie zwolnień jest postrzegana za najskuteczniejszą metodę ograniczenia nadwyżki zatrudnienia, a co za tym idzie dostosowania organizacji do jej otoczenia, to jednak jest to podejście świadczące o jej zarządzaniu nastawionym na osiąganie celów krótkoterminowych. W dłuższym okresie czasu zwolnienia mogą pozbawić organizację szans na rozwój i doprowadzić do utraty konkurencyjności.

Wymuszona redukcja zatrudnienia może prowadzić do ujawnienia się szeregu niepożądanych zjawisk. Wyróżnić można[59]: (1) zmniejszenie aktywności pracowników i nieosiąganie oczekiwanych wyników pracy a w konsekwencji spadek ich przydatności dla firmy; (2) dążenie części pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom; oraz (3) ponowne dostrzeżenie nadwyżki zatrudnienia pod względem ilości personelu, jego kwalifikacji, czasu pracy i innych cech, co prowadzi do podjęcia kolejnej redukcji zatrudnienia.

Perspektywa planowanyh zwolnień może też zwiększać ryzyko wystąpienia działań sabotażowych lub podejmowanie przez pracowników zatrudnienia u konkurencji. W szczególności dotyczy to osób, które choć zostały zwolnione lub złożyły wymówienie, to nie zostały zwolnione z obowiązku świadczenia pracy np. w postaci rezygnacji z ich pojawiania się w miejscu pracy lub

[58]*Ibidem*, s. 53-54.
[59] Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach…*, *op. cit.*, s. 117.

wysłania ich na urlop w trybie natychmiastowym[60]. Z drugiej strony jednak zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy bywa odbierane przez zwalnianych jako osobista zniewaga i może prowadzić do aktów donosicielstwa np. powiadamiania organizacji zarządzających prawami autorskimi o wykorzystaniu przez pracodawcę nielegalnego oprogramowania[61].

Realizacja programów outplacementu wpisuje się w szereg zaleceń dla przedsiębiorców dotyczących złagodzenia negatywnych skutków zwolnień. Zwraca się chociażby uwagę by w przypadku zwolnień z powodu niezadowalających rezultatów pracy analizować czynniki mające wpływ na organizację i przebieg pracy[62]. W przypadku nadwyżek pewnych typów kategorii zatrudnionych należy zaś analizować czy sytuacja taka ma charakter przejściowy czy też wynika z trwałych procesów. Zwraca się też uwagę, iż przedsiębiorstwo powinno podjąć analizę reakcji psychologicznych zwalnianych pracowników. Zasadne jest uwzględnianie tendencji pracowników do traktowania stanowiska pracy w perspektywie długookresowej – wokół niego określają bowiem swoje cele i plany życiowe. Zwolnienie może wymuszać, zatem np. podjęcie migracji zarobkowej oraz wzbudzać negatywne odczucia jak poczucie i faktyczne wykluczenie ze społeczności, utratę wartości, smutek i inne. Zaleca się by przedsiębiorstwo podejmując zwolnienia dążyło do poprawy wizerunku, wzrostu efektywności oraz nie dopuszczało do poczucia lęku o zatrudnienie wśród pozostających w firmie pracowników.

D. Lewicka sformułowała pięć zasad redukcji zatrudnienia, których kluczowym elementem jest także outplacement[63]. Są to: (1) precyzyjne planowanie i prognozowanie zapotrzebowania na pracowników; (2) tworzenie sprawiedliwych, zrozumiałych i czytelnych procedur dyscyplinarnych; (3) minimalizowanie przymusowych odejść z pracy przez zastosowanie metod zapobiegawczych; (4) szkolenie menedżerów w zakresie kierowania i motywowania podwładnych, negocjowania standardów wykonania, prowadzenia rozmów naprawczych, stawiania celów i przeprowadzania

---

[60] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi…, op. cit.*, s. 267.
[61] P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009, s. 393.
[62] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach…, op. cit.*, s. 117.
[63] *Ibidem*, s. 117-118.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

rozmów końcowych ze zwalnianymi pracownikami z poszanowaniem ich godności i wkładu w rozwój organizacji; oraz (5) wprowadzanie programów doradztwa i zwolnień monitorowanych.

Mając na uwadze negatywne efekty redukcji zatrudnienia J. Sutherland i D. Canwell zalecają się by planując ją uwzględniać przynajmniej cztery kwestie[64]. Mianowicie: (1) skutki prawne zwolnień grupowych; (2) skutki wynikające dla organizacji z powodu straty kluczowych pracowników na rzecz konkurencji; (3) w jaki sposób zostanie zakomunikowany zamiar zwolnień; (4) jakie oprócz zwolnień grupowych są możliwe rozwiązania alternatywne np. przeszkolenie pracowników i ponowne ich zatrudnienie. Dla porównania według M. Sidor-Rządkowskiej przeciwdziałanie negatywnym stukom redukcji powinno obejmować: (1) prowadzenie otwartej polityki komunikacyjnej; (2) opracowanie jednoznacznych kryteriów wyboru osób przeznaczonych do redukcji; (3) niezwłoczne poinformowanie wszystkich pracowników o podjętych decyzjach; (4) dbałość o odpowiednią formę rozstania; (5) zerwanie z przekonaniem, iż dla pozostających w firmie fakt, iż nadal mają pracę jest wystarczającym środkiem motywującym do największych nawet wysiłków[65].

A. Downs proponuje uwzględnianie przez przedsiębiorców przynajmniej czterech zasad, które mają zwiększyć skuteczność redukcji zatrudnienia i ukazać stosowanie kompromisowego stylu zarządzania[66]. Po pierwsze należy przeanalizować czy problemem jest faktycznie nadmierne zatrudnienie czy też zbyt małe zyski. Jeśli przychody są ograniczone to zwolnienia mogą jedynie pogorszyć sytuację ograniczając dostęp do kompetencji pracowników, jeśli jednak faktycznie problem polega w nadwyżce zatrudnienia to jej ograniczenie powinno być realizowane, jako strategia dotycząca procesów w całej organizacji i jej otoczeniu a nie jedynie sprawach personalnych. Po drugie istotne jest stworzenie wizji przedsiębiorstwa po zakończeniu redukcji zatrudnienia w szczególności tego, jakie będzie posiadać cele i jakiego personelu potrzebować. Po trzecie powinno okazywać się godność dla zwalnianych pracowników, dzielić się z nimi informacjami, unikać wytwarzania obaw wśród osób pozostających w firmie oraz potencjalnego ryzyka dobrowolnych

---

[64] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi…, op. cit.*, s. 164.
[65] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 74-77.
[66] A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

rezygnacji z pracy pracowników o istotnych kompetencjach. Po czwarte zwolnienia powinny odbywać się zgodnie z prawem, uwzględniać przepisy dotyczące dyskryminacji ze względu na wiek czy niepełnosprawności, przekwalifikowania i przeszkalania.

Znacznie szerszą, uwzględniającą więcej okoliczności, listę zaleceń sformułowali K. Schwan i K.G. Seipel[67]. Zdaniem tych badaczy redukcję kadr powinny poprzedzić analizy w zakresie: (1) powodów zmniejszenia zatrudnienia, jego przypuszczalnego okresu trwania; (2) kosztów i czasu ponownego zatrudnienia; (3) rozmiaru - sposobu, zakresu i struktury; (4) kosztów - wpływu redukcji na strukturę kosztów; (5) skutków dla wizerunku firmy i regionu; (6) mobilność pracowników; oraz (7) uzasadnienie dla pracowników i otoczenia społecznego. Ponadto proponują sformułowanie przez przedsiębiorcę zainteresowanego przeprowadzeniem redukcji zatrudnienia odpowiedzi na trzynaście pytań[68]. Mianowicie:

1. Czy rozwiązanie z pracownikiem umowy o pracę staje się koniecznością?
2. Czy wszystkie możliwości zostały wyczerpane, czy jest jakaś alternatywa?
3. Czy można znaleźć zrozumiałe powody rozwiązania stosunku pracy?
4. Czy pracownik znajduje się w położeniu umożliwiającym znalezienie zatrudnienia?
5. Czy pracownik ma możliwość znaleźć nowe stanowisko pracy w tym samym zakładzie?
6. Czy są inne przedsiębiorstwa, które można rekomendować pracownikowi?
7. Jakiej pomocy można udzielić pracownikowi?
8. Czy jest ktoś w przedsiębiorstwie, kto mógłby udzielić właściwej pomocy?
9. Czy należy się liczyć z problemami natury emocjonalnej, jeśli tak to jak można je obejść?
10. Jakie osobliwości (dotyczące zachowania pracownika) należy brać pod uwagę?
11. Jak długo trwać będzie rozwiązywanie stosunku pracy z pracownikiem?
12. Jakich reakcji należy oczekiwać wewnątrz zakładu i na zewnątrz?
13. Czy stwarza trudności rada zakładowa, publikatory lub organizacje zakładowe spoza zakładu pracy?

[67] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 238.
[68] *Ibidem*, s. 241-424.

Podjęcie przeglądu organizacji i jej otoczenia pod wszystkimi wymienionymi właściwościami pozwala na dostrzeżenie racjonalnych przesłanek zwolnień, ich barier, możliwych negatywnych skutków oraz podjęcia poszukiwań rozwiązań alternatywnych. Uzyskane odpowiedzi i wnioski umożliwiają określenie środków koniecznych do przeprowadzenia redukcji zatrudnienia i uwzględniania w jego ramach procesu outplacementu.

4.2. Kryteria zwolnień pracowników-wybór uczestników outplacementu

Za niezbędne należy uznać przyjrzenie się prawidłowościom w zakresie wyboru osób, które są kierowane do zwolnień z inicjatywy pracodawcy w przypadku wystąpienia nadwyżki zatrudnienia, jak też restrukturyzacji przedsiębiorstwa i racjonalizacji zatrudnienia. Tendencje te mogą służyć za rekomendację co do grup docelowych usług outplacementu.

Jak twierdzi J. Szaban najczęściej branymi pod uwagę kryteriami zwolnień są: absencja i spóźnienia; zachowanie pracownika - zastrzeżenia co do pracy i ich częstość; liczba kar i niepowodzeń w pracy zawodowej; kwalifikacje; staż pracy w firmie; wiek; oraz płeć[69]. Cechy te nie zawsze są stosowane w zgodzie z regulacjami prawa pracy co prowadzić może do jawnej lub niejawnej dyskryminacji niektórych kategorii pracowników. Ponadto współcześnie coraz częściej zauważa się też, iż pracodawcy typują pracowników do zwolnień w oparciu o ich aktywność na serwisach społecznościowych nurtu Web 2.0 takich jak np. Facebook. Chodzi tu w szczególności o przypadki negatywnych wypowiedzi o organizacjach niszczących ich reputację i wizerunek oraz ujawniania spraw wewnętrznych. Kwestia ta nie jest jeszcze uregulowana prawnie i wystarczająco dokładnie zbadana z tego też względu dalej omówione zostaną tylko pozostałe kryteria.

W literaturze przedmiotu zaleca się by w sytuacjach, gdy zwolnienia okazują się niezbędne, wybór osób przeznaczonych do nich był prowadzony w oparciu o uczciwe i obiektywne kryteria. J. Sutherland i D. Canwell zwracają uwagę, aby w przypadku redukcji zatrudnienia pracodawcy przestrzegali procedur selekcji ustalonych z przedstawicielami pracowników oraz uwzględniać czy są

[69] J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 335, 345-346.

one jednoznacznie sprecyzowane[70]. Procedury te mogą obejmować takie czynniki jak chociażby: długość pracy w danej organizacji; obowiązkowość poszczególnych pracowników; wartość posiadanych umiejętności; doświadczenie; zdolność do pracy; wyniki pracy, ilość dni nie obecnych w pracy; oraz rejestr ewentualnych przypadków złamania dyscypliny.

M. Armstrong zaś wskazuje na takie kryteria jak: staż pracy, wiek, wartość dla firmy oraz możliwość znalezienia pracy w innych firmach[71]. A. Downs natomiast podkreśla, iż redukcja zatrudnienia nie powinna w szczególności opierać się na kryteriach wieku pracowników oraz stażu pracy, lecz na selekcji kompetencji pracowników istotnych dla przedsiębiorstwa[72]. A.J. Mackiewicz przedstawia bliższą analizę tych kryteriów i proponuje kolejność ich wykorzystania[73]. Za podstawowe uznaje kryterium przydatności pracownika dla firmy, za pomocnicze zaś długości stażu pracy i kryterium społeczne. Całkowicie neguje stosowanie kryterium wieku. Zgodzić się można zatem, iż kryteria wieku i stażu pracy są kontrowersyjne w odniesieniu do regulacji prawa pracy i wątpliwe w odniesieniu do oceny kompetencji pracowników[74]. Przegląd wad i zalet podstawowych kryteriów selekcji pracowników do zwolnień został przedstawiony w tabeli 6.

Tabela 6. Kryteria wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia

Kryterium podziału	Zalety	Wady
Kryterium stażu pracy	- Korzystne dla kształtowania poczucia identyfikacji pracownika z firmą - Zgodność z powszechnym poczuciem sprawiedliwości	- Powodowanie odejścia pracowników z krótkim stażem pracy, posiadających najbardziej wartościowe kwalifikacje
Kryterium społeczne	- Objęcie ochroną pracowników, dla których odejście z pracy miałoby najbardziej dramatyczne skutki	- Stawianie pracodawcy w roli instytucji pomocy społecznej
Kryterium efektywnościowe	- Podejście racjonalne, biorące pod uwagę wyłącznie kwestie merytoryczne	- Zakwestionowanie funkcji rozwojowej systemu ocen; trudności z przeprowadzeniem ocen w przyszłości

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, WoltersKluwer, Warszawa 2010, s. 98.

[70] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi…, op. cit.*, s. 269.
[71] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 772.
[72] A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, *op. cit.*, s. 25.
[73] A.J. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, *op. cit.*, s. 82–89.
[74] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 92–99.

Jak wynika z powyższych kryterium efektywnościowe zwolnień należy uznać zatem za najbardziej racjonalne, choć niepozbawione wad. W literaturze przedmiotu zwraca się ponadto uwagę, iż restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest dobrym momentem na wprowadzenie systemu ocen pracowniczych, jeśli jeszcze nie był stosowany lub też usprawnienie istniejącego[75]. W szczególności istotny jest dobór technik oceniania pracowników, które mogą też służyć selekcji osób wybieranych do przekwalifikowania, bądź zwolnień. Są to m.in. takie techniki jak: ocena opisowa, krytyczne wydarzenia, rangowanie, porównywanie parami, porównywanie ze standardami, listy kontrolne, model 360 stopni, *assessment center*, zarządzanie przez cele.

W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgody co do tego jak powinien przebiegać proces racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji i jakie instrumenty powinny zostać wykorzystane. Część badaczy zawęża ją do stosowania mało złożonych, doraźnie konstruowanych programów[76]. Zakłada się np. że powinna ona obejmować raczej nie zwolnienia grupowe, które są obarczone specjalnym regulacjami prawnymi, lecz programy dobrowolnych odejść lub innych rozwiązań pozwalających na osiągnięcie obniżenia funduszu płac bez napięć społecznych i przy niższych kosztach. Ewentualnie zaleca się podjęcie procedury zwolnienia grupowego obejmującego wszystkich pracowników posiadających uprawnienia do przejścia na emeryturę w zamian za odszkodowania i odprawy. Jako przykład podaje się program dobrowolnych odejść opracowany w Zakładach Chemicznych „Police" S.A., który obejmował trzy kategorie pracowników: (1) osoby mogące przejść na emeryturę, które złożyły stosowną deklarację oraz wskazały termin rozwiązania umowy o pracę; (2) osoby mogące przejść na zasiłek przedemerytalny; oraz (3) pozostałe osoby wyrażające chęć rozwiązania umowy o pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

Z drugiej strony część badaczy zakłada, że restrukturyzacja powinna stanowić znacznie bardziej strategiczny proces uwzględniający plan społeczny dotyczący adaptacji zawodowej zarówno

---

[75] J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197–99.
[76] G. Dorozik, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 96-97.

pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, jak i odchodzących z niego[77]. W przypadku pierwszej grupy powinny to być metody, środki i warunki adaptacji takie jak przegrupowania, przeszeregowania i rekonwersja zawodowa. Odchodzący pracownicy powinni zaś otrzymać pomoc w ramach outplacementu. Społeczny plan restrukturyzacji powinien się ponadto składać z czterech planów cząstkowych: potrzeb kadrowych, pozyskiwania i zwolnień pracowników, adaptacji zawodowej oraz szkoleń i przekwalifikowań pracowników[78]. Ich opracowanie powinna zaś poprzedzić diagnoza przedsiębiorstwa, jego zasobów ludzkich i otoczenia. Do tego istotne jest konsultowanie i negocjowanie tych planów z przedstawicielami pracowników, kadrą kierowniczą, pracownikami oraz organizacjami zewnętrznymi włączonymi w restrukturyzację.

W pierwszym ujęciu zwolnienia stanowią dość arbitralną decyzję pracodawcy a negocjacje z pracownikami sprowadza się do minimum. W drugim zaś dobór kryteriów zwolnień i konstrukcja programu outplacementu staje się nie tylko dużo bardziej złożonym procesem, ale też wyraźniej gwarantuje uzyskanie porozumienia społecznego i korzyści przez wszystkie dotknięte skutkami restrukturyzacji podmioty.

Za stosowaniem kryteriów efektywnościowych zwolnień i łączenia ich z programami outplacement przemawiają też negatywne doświadczenia z końca XX wieku. Dotyczy to stosowania najbardziej znanych metod i sposobów redukcji zatrudnienia, jak np. wcześniejsze emerytury i odejścia dobrowolne, zamiast projektowania bardziej złożonych i długoterminowych instrumentów kierowania zatrudnieniem. Działania te uznaje się za jeden z najczęściej popełnianych błędów w realizacji restrukturyzacji zatrudnienia[79]. Zalecenia dotyczące zwalniania starszych pracowników

---

[77] Por. A. Ludwiczyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, *op. cit.*, s. 185-187; T. Oleksyn, *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 7-8/2000, s. 2-8; B. Jamka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002, s. 23-30; T. Sapeta, *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, [w:] Z. Dach (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 29-43; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, *op. cit.*, s. 115-116; M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 65–69.
[78] A. Ludwiczyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 185-186.
[79] A. Ludwiczyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 189; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 78; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, *op. cit.*, s. 116-117.

stoją bowiem w sprzeczności z uwarunkowaniami demograficznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństwa, w tym ze zmniejszaniem się zasobów siły roboczej.

Zwolnienia oparte na kryteriach wieku i stażu pracy mogą być zatem traktowane jako pozorne działania na rzecz odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw za los młodszych osób na rynku pracy, podczas gdy faktycznie wiążą się z przenoszeniem kosztów restrukturyzacji na byłych pracowników, społeczności lokalne i system zabezpieczenia społecznego. Można zaryzykować twierdzenie, iż zwalnianie starszych pracowników stosowane w Polsce powszechnie na początku lat 90. XX wieku doprowadziło do wykształcenia w przypadku wielu przedsiębiorstw ich wizerunku jako nieodpowiedzialnych, źle zarządzanych, stosujących technokratyczne metody podejmowania decyzji, dopuszczających się dyskryminacji ze względu na wiek[80]. W skali makrostrukturalnej podwyższyło też koszty potencjalnego powrotu bezrobotnych na rynek pracy z uwagi na zwiększenie ich wymagań wobec pracodawców[81]. Zaś poprzez wywołanie strukturalnego i długotrwałego bezrobocia doprowadziło do zmniejszenia ochrony zatrudnionych pracowników, wzrostu konkurencji o miejsca pracy, osłabienia pozycji pracowników wobec pracodawców oraz rozszerzania się sfery ubóstwa i nasilania nierówności społecznych[82]. Ponadto wbrew poglądom z lat 90. XX wieku zwalnianie starszych pracowników nie prowadzi do tworzenia nowych miejsc pracy dla młodszych pracowników oraz ogranicza pokoleniowy przekaz kompetencji w podmiotach gospodarczych[83].

Z badań polskich przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji w latach 1996-2000 wynika, że zwolnienia dotknęły głównie pracowników produkcyjnych oraz na administracyjnych i biurowych stanowiskach nie kierowniczych[84]. Wynikało to głównie ze wzrostu automatyzacji i ograniczenia biurokracji organizacji. Do tego zwolnienia głównie dotyczyły osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz w wieku po 55. roku życia, którzy mogli skorzystać z wcześniejszego przejścia na

---

[80] A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012, s. 46-47.

[81] *Ibidem*, s. 96-97.

[82] M. Szylko-Skoczny, *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, [w:] R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne - perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010, s.268-269.

[83] Por. A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 42; *Pensionsat a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011, s. 76-78.

[84] J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, *op. cit.*, s. 223-24.

emeryturę. Z drugiej strony zwalniano też osoby do 40. roku życia, jako te które mogą łatwiej się przekwalifikować i znaleźć inną pracę. Podobne wnioski płyną z badań T. Rachwała nad przedsiębiorstwami restrukturyzowanymi w Polsce Południowo-Wschodniej[85]. Zauważono wystąpienie trzech faz redukcji zatrudnienia - dwóch o dużym spadku zatrudnienia w latach 1989-1992 i 1998-2001 oraz jednej o względnej stabilizacji lub małym spadku zatrudnienia w latach 1993-1997. Redukcje dotyczyły głównie pracowników stanowisk robotniczych, osób z wykształceniem podstawowym, kobiet oraz starszych pracowników, choć w kilku przedsiębiorstwach państwowych zaobserwowano wzrost średniej wieku i stażu pracy zatrudnionych.

Można zaryzykować twierdzenie, iż stosowanie powyższych kryteriów w pewnej mierze znajduje odzwierciedlenie w opisie kategorii osób o szczególnej sytuacji na rynku pracy przedstawionym w przepisach ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[86]. Do kategorii tej w art. 49 zalicza się: osoby do 25. roku życia; osoby powyżej 50. roku życia; bezrobotnych długotrwale pozbawionych zatrudnienia; osoby bez kwalifikacji zawodowych; osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 7 roku życia; oraz osoby niepełnosprawne. W przypadku zwolnień pracowników osoby z tych grup powinny zostać objęte szczególnym wsparciem w ramach programów outplacement.

4.3.Outplacementelementem ochrony kompetencji istotnych przedsiębiorstwa

Podjęcie restrukturyzacji zatrudnienia a w szczególności derekrutacji zewnętrznej często prowadzi często do utraty zdolności firm do ich odbudowy i dalszego rozwoju. Zmiany, które miały zniwelować lub całkowicie usunąć bariery do utrzymania się na rynku lub poprawy pozycji przedsiębiorstwa okazują się niekiedy być kolejną, nieprzewidzianą wcześniej przeszkodą do pokonania. A. Downs wskazuje, iż redukcja zatrudnienia często wiąże się z decyzjami prowadzącymi

---

[85] T. Rachwał, *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, [w:] Z. Zioło, T. Rachwał (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego", nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków, s. 106.

[86]*Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

do ograniczenia ryzyka wystąpienia spraw sądowych wnoszonych przez zwalnianych pracowników a jednocześnie z całkowitym pominięciem ochrony morale pozostających w firmie pracowników oraz kapitału intelektualnego organizacji[87].Outplacement może służyć do ograniczenia skali tych negatywnych dla przedsiębiorstw procesów.

Najogólniej uznaje się, iż kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy odzwierciedlający lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową firmy. M. Porada-Rochoń twierdzi, iż kluczowym problemem współczesnych przedsiębiorstw są systemy zarządzania kapitałem intelektualnym i ich doskonalenie[88]. Jednocześnie sprawność tych systemów oddziałuje na podnoszenie konkurencyjności firm poprzez wykorzystanie przynajmniej pięciu czynników: (1) zewnętrznej świadomości informacji, czyli wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa; (2) zewnętrznej dystrybucji wiedzy, czyli udostępniania jej i czerpania korzyści z jej modyfikowania; (3) koncentracji na rdzeniu działalności, czyli weryfikacji w jakim stopniu firma rozwija zadania i procesy stanowiące jej kluczową działalność oraz czy jej działy i pracownicy utożsamiają się ze strategią firmy; (4) procesów innowacyjnych, czyli tworzenia i wdrażania nowych technologii, metod organizacji pracy, zachowań i wartości; oraz (5) kultury organizacji, czyli norm, wartości, zwyczajów, zachowań i celów utrwalonych w danym zespole ludzi. Szczegółowa analiza właściwości każdej z tych cech powinna być regularnie prowadzona przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem.

Niekiedy pojęcie kapitału intelektualnego jest stosowane zamiennie z pojęciem kapitału ludzkiego w dowód uznania go za najbardziej istotne z aktyw firmy. Przyjmuje się też, że kapitał ludzki obok kapitału relacji zewnętrznych i kapitału strukturalnego stanowi część szerszego kapitału intelektualnego[89]. Ponadto kapitał ludzki jest pojęciem zbliżonym do kompetencji, ale szerszym od nich – dotyczący bowiem nie tylko cech jednostek, a także całych organizacji i szerszych

[87] A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, *op. cit.*, s. 24.
[88] M. Porada-Rochoń, *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009, s. 43-61.
[89] H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 94-98.

zbiorowości[90]. Za istotny należy uznać fakt, iż elementy tego kapitału są zawsze unikalne i trudne do naśladowania przez konkurencję – stanowią zatem o obecnej lub potencjalnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw.

Zarządzanie kompetencjami uznawane jest za jedno z podejść w ramach zarządzania zasobami ludzkimi[91]. Dotyczy zagwarantowania organizacji odpowiednich zasobów kompetencji na rzecz osiągania jej strategicznych celów. Pod pojęciem kompetencji można za A. Pocztowskim rozumieć cechy szersze niż kwalifikacje, „obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar"[92]. W warstwie widocznej tworzą je wiedza i umiejętności, niewidocznej zaś motywy, cechy, wartości i postawy[93]. Można je również dzielić na: podstawowe – zasadnicze dla danego stanowiska pracy, ale nieodróżniające efektywnego pracownika od innych jak wiedza i umiejętności; oraz kompetencje wyróżniające, czyli postawy, motywy i wartości. Inna typologia zakłada podział kompetencji na związane z procesem myślenia (np. analizowanie, uczenie się), odczuwania (np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne) oraz działania (np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięć)[94].

Warto w tym miejscu zauważyć, iż powyższe podziały kompetencji zbliżone są do szerszej typologii rodzajów inteligencji zaproponowanej przez C. Handy'ego[95]. Zwraca się przez to uwagę, iż każdy człowiek posiada jakieś wrodzone umiejętności, które rozwija szybciej, ale może też posiadać inne ważne na innych etapach życia i kariery zawodowej. Do tego poszczególne typy inteligencji nie muszą być wzajemnie od siebie zależne. Wyróżnia się jedenaście form inteligencji: (1) faktualną – dotyczącą ogólnej, encyklopedycznej zdolności poznawczej; (2) analityczną – zdolność rozumowania i tworzenia pojęć; (3) numeryczną – łatwość operowani liczbami; (4) lingwistyczną – łatwość

[90] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 41; H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, *op. cit.*, s. 110-118.
[91] H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, *op. cit.*, s. 81-83.
[92] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 117.
[93] *Ibidem*, s. 118.
[94] *Ibidem*, s. 119.
[95] C. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm - poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 169-171.

posługiwania się językiem własnym i obcymi i przyswajania ich sobie; (5) przestrzenną – zdolność widzenia we wszystkich zjawiskach wzoru; (6) sportową – sprawności psychofizycznej i koordynacji ruchowej; (7) intuicyjną – wyczuwania i widzenia tego co nie jest bezpośrednio zauważalne; (8) emocjonalną – samoświadomość, samokontrola, wytrwałość, żarliwość i samomotywacja; (9) praktyczną – określana też zdrowym rozsądkiem zdolność podejmowania decyzji odpowiednich do zaistniałych okoliczności; (10) interpersonalną – działania z innymi i przez innych; (11) muzyczną – rozpoznawania rytmu, układania piosenek, gry na instrumentach. Przy czym trzy pierwsze typy inteligencji są najczęściej uwzględniane w tradycyjnych testach i egzaminach szkolnych, a nie koniecznie mają zastosowanie do różnych ról społecznych i zawodowych.

Outplacement według M. Juchnowicz odbywa się w kontekście współdziałania indywidualnego profilu kompetencji pracownika i dynamicznego profilu danej organizacji[96]. Z jednej strony zauważa się dążenie do sukcesu w karierze zawodowej, z drugiej do sukcesu gospodarczego. Maksymalnemu wykorzystaniu potencjału obu podmiotów ma służyć efektywne zarządzanie nim w procesie zmiany. Wskaźnikiem sukcesu w pierwszym przypadku ma być wzrost zatrudnialności pracownika (*employability*), w drugim zaś rozwój i stworzenie wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy. Przetarg społeczny między pracodawcą i pracownikiem dotyczy zatem kompetencji i gotowości do ich wykorzystania także podczas programów outplacementu. Zwolnienie monitorowane ma prowadzić do „budowania innej świadomości sytuacji zatrudnienia i dojrzalszego rozumienia wzajemnej odpowiedzialności i pracowników i przedsiębiorców" a celem strategicznym ma być „podniesienie wartości kapitału ludzkiego, a tym samym wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze ekonomicznym i społecznym"[97]. Innymi słowy efektem outplacementu ma być kształtowanie przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

Przykładem utraty przez przedsiębiorstwa istotnych zasobów kapitału ludzkiego może być zwalnianie starszych pracowników lub kierowanie ich na wcześniejsze i zwykłe emerytury. Z perspektywy polskich przedsiębiorców oferowany przez państwo system świadczeń przedemerytalnych zachęca do odsunięcia starszych pracowników na wcześniejsze emerytury, a

[96] M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego,op. cit.*, s. 173.
[97] *Ibidem*, s. 192.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

przez to zmniejszenia wysokości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa w związku z ich zwalnianiem[98].

Tymczasem jak zauważa A. Nalepka restrukturyzacja zatrudnienia jeśli już wymaga takich działań to nie powinna być podejmowana drogą działań radykalnych, lecz złagodzonych, ewolucyjnych[99]. Ponadto powinno się uwzględniać tworzenie warunków sprzyjających przekazywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczeń nabytych przez zwalnianych fachowców młodszym pracownikom i uczniom – w przeciwnym wypadku zachodzi marnotrawstwo potencjału pracy. Okazuje się, że w warunkach starzenia się społeczeństwa w niektórych sektorach gospodarki oraz w pewnych formach zatrudnienia i organizacji czasu pracy zasadne jest dalsze zatrudnianie starszych pracowników[100]. Przede wszystkim są oni bardziej aktywni przy czynnościach koncepcyjnych, lojalni, punktualni, rzetelni i mniej mobilni niż młodsi pracownicy wobec czego jest mniejsze ryzyko, iż dobrowolnie zrezygnują z pracy. Zaleca się też by wykonywali m.in. pracę w niepełnym wymiarze czasu, na podstawie umów terminowych, na wezwanie, w domu i telepracę. Ponadto z analiz międzynarodowych wynika, iż starsi pracownicy stanowią istotną część struktury zatrudnienia w rolnictwie i sektorze spożywczym, a ich zatrudnienie rośnie w sektorach związanych z ochroną zdrowia, usługami, edukacją, pracą socjalną i rynkiem nieruchomości[101]. Występują też tendencje do ich elastycznego zatrudniania i stosowania stopniowych emerytur, czyli jednoczesnego wykonywania pracy, pobierania świadczeń emerytalnych i opłacania składek emerytalnych.

Outplacement jest zalecany w odniesieniu do kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę, także w małych i średnich przedsiębiorstwach[102]. W tym miejscu należy jedynie zwrócić uwagę, iż praktyki ukierunkowane na utrzymanie zasobów kapitału ludzkiego starszych pracowników są określane jako zarządzanie wiekiem. Ich stosowanie ma na celu nie tylko dostosowanie stanowisk

[98] A. Rzońca, W. Wojciechowski, *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008, s. 17.
[99] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 78-79.
[100] A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, *op. cit.*, s. 100.
[101] K. Kinsella, *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009, s. 108-110.
[102] J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 70, 87.

pracy do wymogów i możliwości poszczególnych grup wieku obecnych w organizacji, ale też usprawnienie przekazywania wiedzy i umiejętności między starszymi i młodszymi pracownikami.

Powyższe przykłady wskazują na to jak istotne znaczenie dla zachowania kompetencji kluczowych przedsiębiorstw ma podnoszenie elastyczności zatrudnienia pracowników. Zakłada się, że zapobieganiu utracie kompetencji i zasobów kapitału ludzkiego ma służyć strategiczna redukcja kosztów zatrudnienia i zwiększenie elastyczności organizacji w dostosowywaniu się do jej zmiennego poziomu aktywności[103]. Są to w szczególności kroki zmierzające do zmniejszania liczby pracowników zatrudnionych na stałe, pozostawiania stanowisk kluczowych, korzystania z pracowników peryferyjnych, zlecania pewnych zadań innym firmom, a następnie tworzenia struktur organizacji wirtualnych opartych w większej mierze na szerokim zastosowaniu nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, gdzie duża część pracowników pracuje w domu oraz poświęca więcej czasu klientom[104].

Outplacement może być rozumiany jako doraźna, lecz mniej dotkliwa dla pracowników niż inne typy zwolnień, metoda dostosowywania organizacji do elastycznego modelu zatrudnienia obejmującego docelowo podział pracowników przedsiębiorstwa na trzy grupy[105]. Są to: (1) trzon, rdzeń załogi (*core group*), czyli pracownicy o najwyższych kwalifikacjach, dobrze opłacani, zatrudnieni na stałe w pełnym wymiarze czasu pracy; (2) pracownicy peryferyjni (*peripherialgroup*), którzy stosunkowo łatwo mogą zostać zastąpieni przez innych i wykonujący mniej istotne prace, gorzej opłacani, pracujący w niepełnym wymiarze godzin pracy, o mniej stałych związkach z pracodawcą; oraz (3) pracownicy bez umowy o pracę, pracujący na własny rachunek (*biznesing*;

[103] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 423.
[104] W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji zarządzania organizacjami, które służą restrukturyzacji. Są to m.in. Segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu (*spin off*), przeprojektowywanie procesów organizacyjnych (*reengineering*), wyszczuplanie systemu produkcyjnego i sytemu zarządzania (*lean management*), podejmowanie kooperacji zewnętrznej (*outsourcing*), system zapewnienia jakości (*total quality management*), system dostaw „dokładnie na czas" (*just in time*), ustalanie kosztów docelowych (*target costing*), kanban, kaizen, zob. A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 113-147. Działania restrukturyzacyjne związane z redukcją zatrudnienia są określane m.in. Jako: *refocusing*- przywracanie kierunku, *delayering*- redukcja liczby poziomów hierarchii organizacyjnej; *declustering*- eliminowanie przyrostów organizacyjnych; *right-sizing* - racjonalizacja skali działalności; *downsizing* - zmniejszenie rozmiarów. Zob. J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, *op. cit.*, s. 225.
[105] Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 8/1992; [cyt. za:] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op. cit.*, s. 84.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

układ *business to business*[106]) i wykonujący zlecenia firmy lub zatrudnieni przez inne firmy pracujące na rzecz przedsiębiorstwa w ramach *outsourcingu*.

Te ostatnie funkcję mogą pełnić też „wolni strzelcy" (*freelancerzy*), pracownicy udostępniani przez agencje pracy tymczasowej na określony czas oraz bezrobotni przyjmowani do pracy w ramach prac interwencyjnych. W konsekwencji takiego rozumowania niekiedy pracowników zewnętrznych dodatkowo dzieli się na trzy grupy[107]. Mianowicie: (1) zatrudnianych do prac szczególnych, gdy inni pracownicy nie posiadają odpowiednich kwalifikacji (np. bhp, usprawnianie procesów technologicznych); (2) uzupełniających zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie; są to np. zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie; przerywanej; dorywczej; *temp-system*; oraz (3) zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonania wycinków prac związanych z podstawową działalnością firmy, jak np. praca nakładcza, prace księgowe, serwisowe.

W tym miejscu zasadne jest stwierdzenie, iż upowszechnianie wdrażania przybliżonego modelu podziału pracowników w przedsiębiorstwach prowadzi do przemian w stratyfikacji społecznej w skali makro. Konsekwencje te w warunkach coraz szerszego zastosowania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych opisują przede wszystkim koncepcje „netokracji-konsumtariatu" autorstwa A. Barda i J. Söderqvista oraz „klasy kreatywnej-klasy usługowej" w ujęciu R. Floridy[108]. Oba te ujęcia pozwalają przypuszczać jednak, iż profesjonalnie zarządzane organizacje, które skoncentrują swoją uwagę na zatrudnianiu ekspertów nie muszą się raczej obawiać o utratę kompetencji w przypadku zwalniania pozostałych pracowników. Istotne jest jednak, aby stanowili reklamę tych firm nawet, gdy są już poza nimi. Ponadto podmioty takie muszą się liczyć z dobrowolnymi odejściami pracowników rdzenia załogi w przypadku możliwego pogorszenia się atmosfery pracy po zwolnieniach ich kolegów oraz z chęcią ich przejęcia przez inne organizacje

[106] Więcej o koncepcji *biznesingu* zob. S. Lipski, *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracobiorcami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 10/2001, s. 30-31.
[107] Z. Antczak, *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002, s. 43.
[108] A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: jednostka - społeczeństwo - kultura*, UwB, Białystok 2011, s. 238-244.

poszukujące specjalistów poprzez stosowanie usług „łowców głów” (*headhunting;*„podkupywanie pracowników”; „kłusownictwo pracownicze”[109]).

Co istotne organizacje, które doskonalą swoją strukturę zatrudnienia nie muszą być motywowane do tego z uwagi na potrzebę restrukturyzacji związanej z problemami finansowymi, ze zmianą profilu produkcji lub obszaru rynku. Programy outplacement nakierowane na redukcję niepokoju pracowników, ich osobistą transformację i poprawę wizerunku organizacji mają jeszcze większe znaczenie w sytuacji, gdy organizacje te dokonują zwolnień pracowników celem poszukiwania nowych talentów, kompetencji i ukierunkowania na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań[110]. Sytuacja tak uwarunkowanych zwolnień może bowiem znacząco godzić w samoocenę zwalnianych pracowników dając im do zrozumienia, że ich potencjał intelektualny i kreatywny jest niewystarczający. W rezultacie zdarza się, że w krajach wysokorozwiniętych niekiedy informacja o prowadzonych przez firmę programach outplacementowych jest udzielana już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej oraz w formie klauzul w umowach o pracę zawierających obietnicę realizacji usługi outplacementu w przypadku także samodzielnej decyzji o dobrowolnym odejściu z przedsiębiorstwa[111].

5. Outplacementnarzędziemspołecznej odpowiedzialności biznesu i ekonomii społecznej

5.1.Łączenie wartości społecznych i ekonomicznych

Podejmowanie zwolnień przez pracodawców zawsze spotyka się z reakcją ich otoczenia oraz oddziałuje na pozycję ekonomiczną przedsiębiorstwa. Istotnym ryzykiem jest utrata kształtowanego dotychczas wizerunku firmy oraz marek jej produktów i usług. Redukcja zatrudnienia może prowadzić do utraty zaufania pracowników, klientów, dostawców oraz innych partnerów biznesowych. Zwolnienia mogą być odbierane jako sygnał, iż firma przeżywa trudności finansowe,

[109] J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publiczne…, op. cit.*, s. 346.
[110] M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, *op. cit.*, s. 177-178.
[111] *Ibidem*, s. 179.

organizacyjne, bądź techniczne. Outplacement jest strategią zminimalizowana ryzyka wystąpienia takich negatywnych skutków utrata zaufania do firmy jak np. poziom sprzedaży, wiarygodność kredytowa, możliwość pozyskania nowych dostawców, elastyczność w określaniu warunków współpracy, zaliczki[112].

Zwolnienia monitorowane mają pozytywnie wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa, jako odpowiedzialnego społecznie i godnego zaufania. Pomoc zwalnianym pracownikom ma przynosić m.in. takie korzyści jak: poprawa wizerunku organizacji, pozytywny klimat w organizacji oraz ograniczenie kosztów ewentualnych procesów sądowych[113]. Zaleca się też by każda redukcja zatrudnienia została poprzedzona analizą dotyczącą skutków nie tylko dla wizerunku firmy, ale i regionu oraz uzasadnienia zwolnień dla pracowników i otoczenia społecznego[114].

Powyższe uwagi prowadzą do wniosku, iż restrukturyzacja przedsiębiorstw, w tym ich zatrudnienia, wymaga uwzględniania nie tylko norm, wartości, postaw i celów jego właścicieli, ale też innych podmiotów zaangażowanych w jego zadania i sytuacje kryzysowe. Programy outplacementu można zatem rozpatrywać w odniesieniu do dwóch koncepcji: społecznej odpowiedzialności biznesu oraz gospodarki (ekonomii) społecznej.

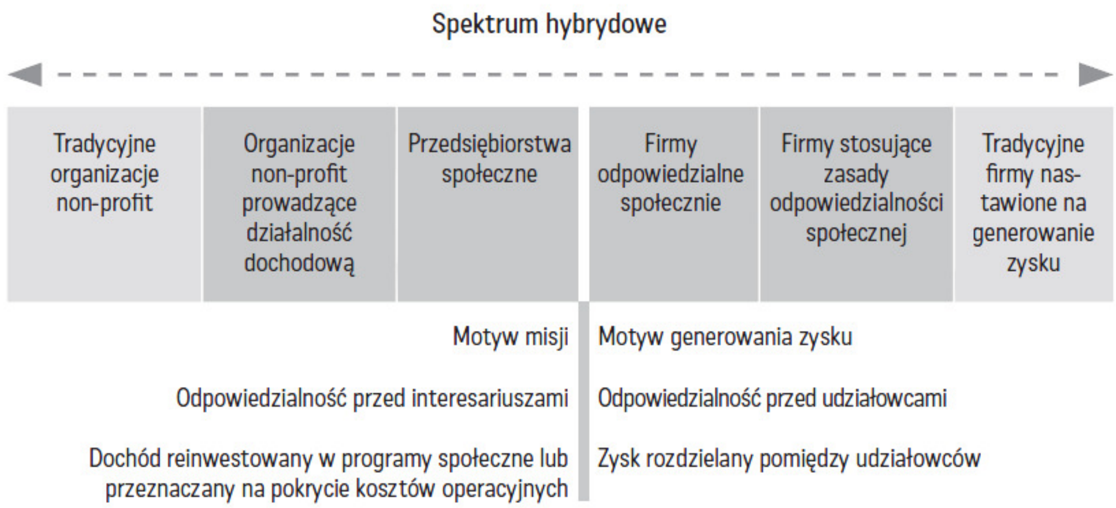
Choć podejścia te wywodzą się z odmiennych tradycji teoretycznych to jednak z perspektywy współczesnej polityki społecznej są ze sobą ściśle powiązane. Obserwuje się bowiem mieszanie cech tradycyjnych podmiotów komercyjnych i pozarządowych w ramach organizacji hybrydowych. Organizacjami takimi według K. Altera są w szczególności: organizacje działające nie dla zysku prowadzące działalność gospodarczą; przedsiębiorstwa społeczne (w Polsce są to np. spółdzielnie socjalne); firmy odpowiedzialne społecznie; oraz firmy stosujące zasady odpowiedzialności społecznej[115].

---

[112] P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009, s. 393-394.
[113] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach…, op. cit.*, s. 118.
[114] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 238.
[115] K. Alter, *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008, s. 149-153.

Przybliżone zróżnicowanie przedstawia rysunek 3. Po lewej stronie znajdują się organizacje pozarządowe niedziałające dla zysku, które mogą prowadzić działalność gospodarczą celem finansowania programów społecznych. Po prawej stronie spektrum hybrydowego znajdują się podmioty nastawione na generowanie zysku, które mogą dodatkowo tworzyć wartość społeczną poprzez stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu.

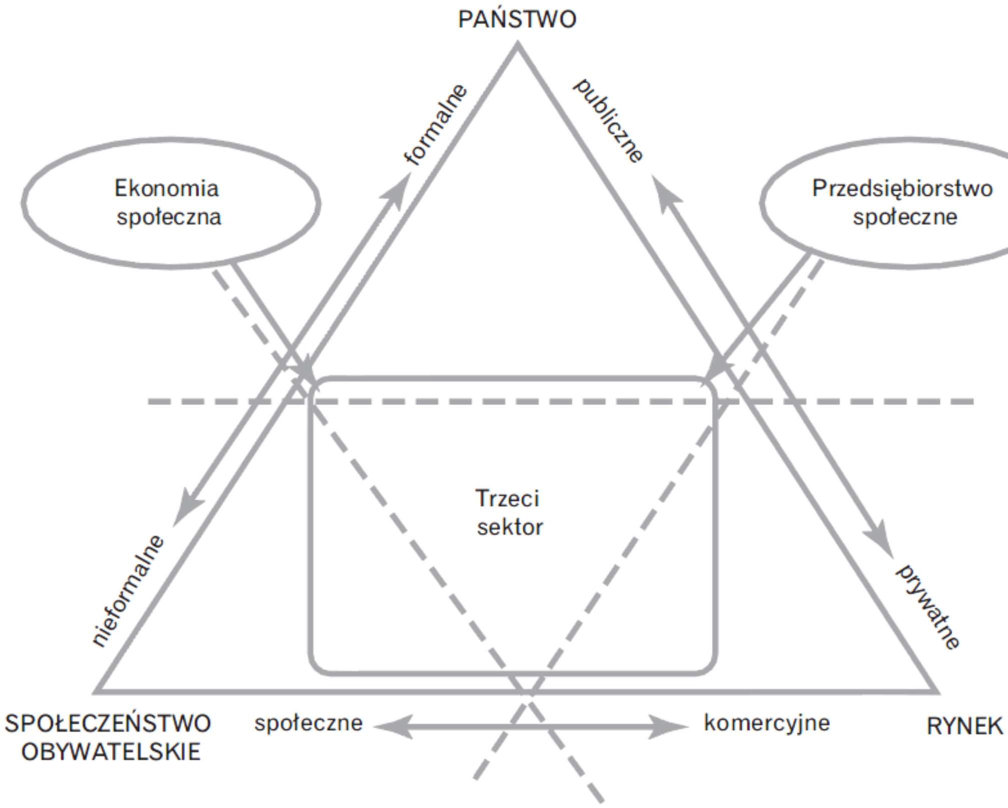
Rysunek 3. Podmioty gospodarki społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: K. Alter, *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008, s. 146.

Z jednej strony obserwowane jest dążenie do stabilnego funkcjonowania poprzez stosowanie metod komercyjnych. Z drugiej zaś firmy komercyjne poprzez realizację programów społecznych dążą do osiągania swoich celów w zakresie generowania zysku. Podmioty położone najbliżej środka spektrum, czyli przedsiębiorstwa społeczne i firmy odpowiedzialne społecznie, są tymi które najściślej dążą do zrównoważenia swojej działalności poprzez jednoczesne wytwarzanie „podwójnej wartości" – ekonomicznej i społecznej, a niekiedy „wartości mieszanej" obejmującej dodatkowo generowanie korzyści środowiskowych.

Rysunek 4. Systemowe usytuowanie gospodarki (ekonomii) społecznej



Źródło: J. Hausner, *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007, s. 13.

Dotychczasowe rozważania należy uzupełnić o schemat przedstawiający położenie wspomnianych organizacji hybrydowych w szerszym otoczeniu podmiotów państwowych, komercyjnych i pozarządowych. Rysunek 4 zaproponowany przez J. Hausnera pozwala zauważyć, iż gospodarka społeczna to obszar, w którym przenikają się cechy wszystkich tych systemów. Mieszają się tu, bowiem nie tylko działania podmiotów społeczeństwa obywatelskiego zaliczanych do trzeciego sektora, ale także działania sektora publicznego, jak polityka zatrudnienia i integracji społecznej oraz sektora prywatnego, jak społeczna odpowiedzialność biznesu.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

5.2.Outplacementdobrą praktyką społecznej odpowiedzialności biznesu

Outplacement mieści się wśród narzędzi budowania społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa[116]. Pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu zgodnie z klasyczną definicją K. Davisa i R. Blomstrom rozumieć można „obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego"[117]. W praktyce istotne jest zatem by podczas podejmowania decyzji i prowadzenia działalności dążyć do równoważenia korzyści własnych organizacji z korzyściami społecznymi.

Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, iż przedsiębiorstwo ma moralne i społeczne zobowiązania wobec swoich interesariuszy jako nosicieli ryzyka. Interesariuszami według klasycznej definicji R.E. Freemana określa się „jakąkolwiek grupę (lub jednostkę), która może oddziaływać lub być przedmiotem oddziaływania w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa"[118]. Niekiedy uznaje się nawet, że restrukturyzacja nie może zakończyć się sukcesem jeżeli odbędzie się bez zaangażowania interesariuszy[119].

Zaleca się, by zmiany w organizacji były kompatybilne z celami i oczekiwaniami interesariuszy, przy czym trudność ich negocjacji zależy od liczby tych podmiotów i występowania sprzeczności między ich celami. Interesariusze powinni brać udział w planowaniu, przygotowywaniu oraz wdrażaniu planów naprawczych. Błędna identyfikacja interesów różnych podmiotów i niechęć do współpracy może znacznie opóźniać poszczególne działania naprawcze i wywoływać niepożądane efekty. Przykładowo w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia pracownicy mogą stawiać opór wobec redukcji kadr, wierzyciele domagać się zobowiązań, zaś dostawcy oferować wyższe ceny.

---

[116] Zob. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 193.
[117] K. Davis, R. Blomstrom, *Business and society: environment and responsibility*, McGraw-Hill, New York 1974, s. 6; [cyt. za:] M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 28.
[118] R.E. Freeman, *Strategic Management: A StakeholderApproach*, Pitman Publishing, Boston 1984; [cyt.za:] M. Porada-Rochoń, *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia…, op. cit.*., Difin, Warszawa 2009, s. 38.
[119]*Ibidem*, s. 39-40.

Kluczowe znaczenie ma zatem prowadzenie systematycznej i precyzyjnej komunikacji[120].Niezbędne jest: wykorzystanie zaleceń z zakresu marketingu personalnego, ujawnienie skali problemów przedsiębiorstwa oraz określenie możliwości jego wsparcia przez interesariuszy celem poprawy i utrzymania dobrych kontaktów z nimi w przyszłości.

Uogólniając współpraca z interesariuszami w restrukturyzacji przedsiębiorstwa może obejmować cztery kolejne etapy[121]. Są to: (1) identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy o kluczowym znaczeniu dla procesu restrukturyzacji; (2) analiza i diagnoza interesariuszy - odpowiedź na pytania w jaki sposób zyskają lub stracą na restrukturyzacji oraz jak mogą zareagować na jej realizację; (3) sformułowanie strategii postępowania wobec poszczególnych interesariuszy z uwzględnieniem ich pozytywnych i negatywnych reakcji; (4) wdrożenie strategii postępowania z istotnymi grupami interesariuszy. Pozytywne przeprowadzanie tych etapów ma prowadzić nie tylko do rozwoju przedsiębiorstwa, ale również jego otoczenia oraz sytuacji w której „wszyscy wygrywają".

W literaturze przedmiotu zaleca się również by poszczególne części społecznego planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa były konsultowanie i negocjowanie z organizacjami reprezentującymi pracowników np. związkami zawodowymi, kadrą kierowniczą, samymi pracownikami oraz organizacjami zewnętrznymi włączonymi w restrukturyzację jak np. urzędy pracy, komisje przewidziane w zbiorowych umowach pracy, administracja publiczna[122]. Podobnie programy outplacementu powinny polegać na współpracy: osób odchodzących z firmy, kierowników linowych, specjalistów z działów kadrowych, związków zawodowych oraz partnerów zewnętrznych, jak np. urząd pracy i doradcy personalni[123].

[120] *Ibidem*, s. 85-86.
[121] W. Downar, *Relacje z interesariuszami jako stymulator sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskowska (red.), *Management forum 2020 – w kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Plewnia, Szczecin-Międzyzdroje, s. 143-149; [cyt. za:] M. Porada-Rochoń, *Rola interesariuszy w procesie zmian*, *op. cit.*, s. 41.
[122] A. Ludwiczyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 187.
[123] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 168-170; K.W. Frieske, J. Męcina, D. Zalewski, *Rola partnerów społecznych w procesie kształcenia i szkolenia zawodowego w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 49, 69.

Tabela 7 zawiera dostosowaną do polskich warunków typologię głównych podmiotów procesu restrukturyzacji zatrudnienia i ról jakie mogą w nim odgrywać[124]. Należy przy tym dodać jakie korzyści z uczestnictwa w programach outplacement mogą uzyskać partnerzy zewnętrzni przedsiębiorstw[125]. Władze lokalne dzięki działaniom outplacementowym unikają napięć społecznych oraz zachowują wpływy podatkowe od ponownie zatrudnionych osób. Publiczne służy zatrudnienia wywiązują się z realizacji celów statutowych poprzez współpracę z pracodawcą oraz zdobywają doświadczenie w realizacji programów outplacement.

Tabela 7. Role podmiotów uczestniczących w procesie restrukturyzacji zatrudnienia

Podmiot	Rola
Administracja publiczna	Pracodawca, właściciel lub współwłaściciel zakładu pracy
Pracodawca	Negocjowanie ze związkami, finansowanie lub współfinansowanie usług outplacementowych
Przedstawiciele pracowników, związki zawodowe	Negocjowanie umów z pracodawcami m.in. odprawy, pakiet outplacementowy
Urzędy marszałkowskie	Działania związane z przyciąganiem kapitału, inwestorów
Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego	Forum dialogu pomiędzy partnerami społecznymi
Publiczne służby zatrudnienia	Monitoring, finansowanie lub współfinansowanie usług dla osób zwalnianych
Niepubliczne instytucje rynku pracy	Komercyjne: przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, szczególnie tych wymagających dużej siły organizacyjnej
	Organizacje pozarządowe: przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, szczególnie skierowanych do grup osób najbardziej zagrożonych trudnościami w ponownym znalezieniu zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 7.

[124] Zob. M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5-7; B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa 2010, s. 18-20.
[125] Por. A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010, s. 20-21.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Organizacje pracodawców i pracodawcy rekrutują poszukiwanych pracowników i nawiązują kontakty biznesowe. Prywatne firmy doradcze, szkoleniowe i agencje zatrudnienia zdobywają klientów i rozbudowują katalog oferowanych usług. Organizacje pozarządowe natomiast zdobywają doświadczenie w realizacji działań na rzecz osób w trudnej sytuacji, wiarygodność, referencje, wsparcie finansowe oraz możliwości rozwoju organizacji i pozyskania lub wzmocnienia kadry.

5.3.Rola podmiotów gospodarki społecznej w outplacemencie

Uzasadnienia zaangażowania podmiotów ekonomii społecznej w programy outplacementu dostarcza głośna książka „Koniec pracy" J. Rifkina. Ekonomista ten przedstawił w niej analizę procesów zanikania pracy z uwagi na restrukturyzację organizacji oraz automatyzację i informatyzację wielu czynności roboczych[126]. Badacz dochodząc do wniosku, iż masowe bezrobocie technologiczne stanowiąc problem globalny współcześnie przyczynia się w krajach wysokorozwiniętych do m.in. gwałtownego wzrostu przestępczości, lęku przed imigrantami jako tańszymi pracownikami oraz popularności partii i ruchów populistycznych. Zdaniem J. Rifkina rozwiązaniem tej sytuacji ma być: (1) stworzenie nowych form zapewnienia ludziom dochodów i siły nabywczej oraz (2) alternatywnych form pracy, które pozwolą na twórcze zaangażowanie umiejętności i energii przyszłych pokoleń[127]. W pierwszym przypadku ma to być współudział w zyskach z technologii oszczędzających pracę ludzką i czas przy jednoczesnym skracaniu czasu pracy oraz wzroście płac i wynagrodzeń. Alternatywne formy pracy mają zaś powstawać w ramach trzeciego sektora, który określa też nieformalną gospodarką społeczną, gdzie ma dochodzić do zaspokojenia potrzeb osobistych i społecznych. Istotą wykonywanej tu pracy jest wolontariat czyli ofiarowanie innym swojego czasu podczas świadczenia usług np. z zakresu opieki, zdrowia, edukacji, nauki, sztuki, religii, obrony praw i innych.

[126] J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001, s. 266-274.
[127] *Ibidem*, s. 275-276.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

W późniejszej książce „Wiek dostępu" J. Rifkin analizował rozwój w pewnej mierze odpowiedzialnej za zanikanie miejsc pracy - gospodarki niematerialnej opartej na szerokim wykorzystaniu nowych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, w szczególności Internetu[128]. Badacz uznał, że technologie te pozwalają na udostępnianie treści, dóbr i pomysłów a przez to sprawiają, iż posiadanie ich na własność traci znaczenie. Twierdzenie to jest kontrowersyjne gdyż serwisy nurtu Web 2.0 i dostępne w sieciach bazy danych opierają się głównie na gromadzeniu i kumulowaniu treści, przy czym wcale nie muszą być szeroko dostępne[129]. Ponadto J. Rifkin w omawianej książce zrównuje trzeci sektor z kulturą, którą przeciwstawia kapitalizmowi konsumpcyjnemu[130]. Zakłada, iż właśnie w gospodarce społecznej może dojść do odnowy zaufania między ludźmi a w konsekwencji też między innymi podmiotami życia publicznego. W trzecim sektorze powstają bowiem nowe idee, symbole i zwyczaje, które są później wykorzystywane przez podmioty komercyjne.

Obserwacje te zdają się potwierdzać koncepcje zakładające wyłanianie się ze społeczeństw i gospodarek informacyjnych, bądź opartych na wiedzy i sieciach, takich które bazują na kreatywności i mądrości[131]. Na początku XXI wieku główne obszary wzrostu gospodarczego i generowania zatrudnienia stanowią bowiem przemysły kreatywne, które obejmują produkcję oraz dystrybucję dóbr i usług kulturalnych, jak również m.in. sztuki wizualne, performatywne i audiowizualne, modę, działalność wydawniczą, wzornictwo, usługi architektoniczne, reklamę i turystykę. Przemiany te - obok globalizacji, możliwego dalszego poszerzania Unii Europejskiej oraz zmian klimatycznych i upowszechniania zielonych miejsc pracy - mogą być wskazywane za główne przesłanki do dalszych procesów restrukturyzacji, które bez wątpienia będą pociągać za sobą także redukcje nadwyżek zatrudnienia[132]. W omawianym kontekście uwagi te pozwalają twierdzić, iż w interesie

[128] J. Rifkin, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003, s. 10.
[129] A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, *op. cit.*, s. 234.
[130] J. Rifkin, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, *op. cit.*, s. 269.
[131] B. Plawgo, A. Grabska, M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, J. Kierklo, J. Żynel-Etel, *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011, s. 47-48.
[132] Por. M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 14-15.

przedsiębiorstw przeprowadzających restrukturyzację jest zarówno prowadzenie programów outplacementu w zgodzie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, jak też współpraca w tym zakresie z organizacjami trzeciego sektora.

Podmioty ekonomii społecznej mogą być organizatorami, liderami i partnerami w programach outplacementowych. Pod tym względem w polskich uwarunkowaniach prawnych są traktowane na równi z pozostałymi organizacjami z którymi w realizacji swoich zadań mogą współpracować publiczne służby zatrudnienia, czyli z jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami szkoleniowymi, związkami zawodowymi i komercyjnymi agencjami zatrudnienia[133]. Można jednak zaryzykować twierdzenie, iż organizacje pozarządowe raczej nie są traktowane jako liderzy procesu outplacementu na równi z firmami doradczymi. Przeszkodą może być nie tylko dostęp do zasobów finansowych czy ludzkich, ale także fakt, iż dostępne w literaturze przedmiotu opisy procedur outplacementu zalecają bądź sugerują głównie korzystanie z usług komercyjnych firm konsultingowych, nie wspominając zupełnie o organizacjach pozarządowych realizujących zadania w obszarze rynku pracy.

Według A. Sienickiej i J. Tyrowicz w Polsce podmioty trzeciego sektora mogą być określane podmiotami rynku pracy gdy realizują zadania jednej z czterech instytucji[134]. Są to: (1) agencje zatrudnienia – niepubliczne podmioty świadczące usługi w zakresie pośrednictwa pracy, pośrednictwa do pracy zagranicą, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej; (2) instytucje szkoleniowe – publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące edukację pozaszkolną; (3) instytucje dialogu społecznego – podmioty zajmujące się problematyką rynku pracy, współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia i Ochotniczymi Hufcami Pracy; oraz (4) instytucje partnerstwa lokalnego – podmioty realizujące inicjatywy partnerów rynku pracy i wspierane przez jednostki samorządu terytorialnego.

---

133 B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, *op. cit.*, s. 21.

134 A. Sienicka, J. Tyrowicz, *Publiczne służby zatrudnienia a organizacje pozarządowe w realizacji usług rynku pracy – uwarunkowania prawne*, FISE, Warszawa 2006, s. 6.

Odmienną typologię proponują I. Gosk, M. Huszcza, M. Klaus i K. Likhtarovich[135]. Według tych badaczek podmioty ekonomii społecznej mogą pełnić na rynku pracy cztery funkcje: (1) usługodawców rynku pracy – świadczenia usług, jak szkolenia, poradnictwo, pośrednictwo; (2) pracodawców – tworzenia miejsc pracy dla grup wykluczonych; (3) instytucji wspierających zatrudnienie – inkubatorów przedsięwzięć zatrudnieniowych, pomocy w tworzeniu miejsc pracy; oraz (4) rzeczników – występować w imieniu grup wykluczonych. Na granicy funkcji pracodawcy i instytucji wspierającej zatrudnienie znajduje się obszar zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych jakimi są np. spółdzielnie socjalne.

Jeśli chodzi o formy współpracy organizacji pozarządowych z publicznymi służbami zatrudnienia to przepisy Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[136] przewidują cztery jej formy: (1) działalność rad zatrudnienia;(2) partnerstwa lokalne;(3) zlecanie zadań; oraz (4) uzupełnianie i rozszerzanie oferty usług publicznych służb zatrudnienia[137]. Ponadto starosta w ramach środków własnych samorządu może zlecać realizację usług rynku pracy organizacjom pozarządowym statutowo zajmującym się problematyką zatrudnienia. Może też organizować otwarte konkursy ofert dostępne dla podmiotów, które nie prowadzą działalności gospodarczej ani odpłatnej działalności pożytku publicznego, czyli nie mogą ubiegać się o realizację zamówienia publicznego[138]. Możliwości te mogą być wykorzystywane w planowaniu i realizacji programów outplacement.

[135] I. Gosk, M. Huszcza, M. Klaus, K. Likhtarovich, *Ekonomia społeczna jako aktor rynku pracy*, FISE, Warszawa 2006, s. 4.
[136] *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
[137] Na podst.: A. Sienicka, J. Tyrowicz, *Publiczne służby zatrudnienia a organizacje pozarządowe w realizacji usług rynku pracy – uwarunkowania prawne*, *op. cit.*, s. 9-13.
[138] B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, *op. cit.*, s. 21-22.

5.4. Główni interesariusze programów zwolnień monitorowanych

W Polsce można wyróżnić pięć ich kategorii. Są to: pracodawcy, przedstawiciele pracowników (związki zawodowe), administracja publiczna, władze regionalne oraz konsultanci zewnętrzni[139].

To pracodawcy podejmują decyzję o przeprowadzeniu zwolnień. Rola pracodawców polega przede wszystkim na informowaniu i konsultowaniu planów zwolnień, w tym m.in. pakietów odprawowych. Kwestie takie są uzgadniane z przedstawicielami pracowników – najczęściej związków zawodowych. Jak już zostało to wcześniej wspomniane, pracodawcy są ustawowo zobowiązani do informowania powiatowego urzędu pracy o planowanych zwolnieniach grupowych oraz o zwolnieniach monitorowanych. Rola przedsiębiorstwa oprócz powyższych to również wdrożenie procesu restrukturyzacji w porozumieniu z organizacjami związkowymi lub przedstawicielami pracowników oraz innymi podmiotami zaangażowanymi w restrukturyzację. Pracodawca jest też pierwszym ogniwem w systemie ostrzegania o ewentualnych problemach ekonomicznych, które mogłyby zakończyć się redukcją zatrudnienia. Obowiązki pracodawcy związane ze zwolnieniami w procesach restrukturyzacyjnych, w tym w ramach zwolnień monitorowanych, są opisane w odpowiednich ustawach.

Wśród przedstawicieli pracowników wyróżnić można związki zawodowe i rady zakładowe. Ich podstawową rolą w trakcie procesów restrukturyzacyjnych jest negocjowanie z pracodawcą pakietów odprawowych. Jak pokazują doświadczenia ostatnich lat – początkowo walczyły one o gwarancje zatrudnienia dla pracowników w razie zmiany właściciela firmy oraz o zabezpieczenie finansowych pakietów odprawowych w przypadku wdrażania programu dobrowolnych odejść. W ostatnim okresie jednak zmieniły swój punkt widzenia i stopniowo odchodzą od samej walki o gwarancje zatrudnienia. Choć wciąż pozostaje to najważniejszym elementem negocjacji w procesie restrukturyzacji to zmierzają do zabezpieczenia efektywnych programów outplacementowych i wsparcia dla mobilności zawodowej. Bardziej interesuje je, aby zakład pracy wprowadzał zmiany zawodu wśród zwalnianych pracowników poprzez przekwalifikowanie lub zakładanie własnej działalności gospodarczej. Jest to

[139] A. Kwiatkiewicz, *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009, s. 33.

ważnym sygnałem pokazującym, że coraz ważniejsze jest, aby zwalniani pracownicy mieli dostęp do takich form wsparcia, które pozwalają im na kontynuację kariery zawodowej, z minimalizowaniem przerw na okresy bycia bezrobotnym.

Jeśli chodzi o administrację rządową, to jej zakres oddziaływania na zmiany związane ze zwolnieniami pracowników jest różny w zależności od poziomu na którym podejmowane są działania. Jeśli chodzi o najwyższy szczebel władzy jakim jest szeroko rozumiane państwo, jego wpływ na zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach przejawia się przede wszystkim w fakcie bycia ustawodawcą. To państwo wyznacza prawne ramy procesów, które obowiązują podmioty podejmujące się zwolnień pracowników. Jednocześnie państwo ma udziały i jest pracodawcą-właścicielem wielu przedsiębiorstw przechodzących proces restrukturyzacji. Wówczas ma takie same obowiązki względem zwalnianych pracowników, jak inni pracodawcy.

Na poziomie tym wyróżnić można także publiczne służby zatrudnienia, czyli Wojewódzkie Urzędy Pracy (WUP) i Powiatowe Urzędy Pracy *(*PUP). Do ich głównych zadań należy przede wszystkim określanie i koordynowanie polityki rynku pracy na poziomie regionalnym, a co za tym idzie kształtowanie polityki rozwoju zasobów ludzkich. W realizacji tych polityk pomaga im korzystanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Znaczna część pochodzących z nich środków finansowych została przeznaczona na realizację celów statutowych i rozwój służb zatrudnienia. W odniesieniu do działań restrukturyzacyjnych publiczne służby zatrudnienia statutowo zajmują się inicjowaniem i realizowaniem przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie lub złagodzenie problemów związanych z planowanymi zwolnieniami grup pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy. W praktyce jednak oznacza to najczęściej, że są pozyskiwane informacje na temat planowanych zwolnień. Zarówno w przypadku zwolnień grupowych, jak i monitorowanych, pracodawca ma obowiązek zgłoszenia ich do urzędu pracy zgodnie z zapisami ustawy z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników. Informacja ta dotyczy jednak tylko osób zwalnianych na terenie danego powiatu. Nie ma obowiązku wymiany informacji na temat zwalnianych pracowników pomiędzy powiatowymi urzędami pracy.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Powiatowe urzędy pracy zbierają informacje na temat zwolnień grupowych i monitorowanych w danym miesiącu i przekazują je w formie zestawienia danych – wojewódzkiemu urzędowi pracy. Do decyzji WUP-ów należy sposób wykorzystania zgromadzonych informacji. Najczęściej jednak ograniczają swoje działania opublikowania zestawień danych na swoich stronach internetowych. WUP przekazuje Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS) wszelkie dane zgromadzone przez PUP-y, a Ministerstwo na ich podstawie publikuje miesięczne statystyki na temat zwolnień grupowych i monitorowanych. Podobnie jak w przypadku WUP, dane te prezentowane są jedynie w formie zestawień i nie przygotowuje się na ich podstawie pogłębionych analiz.

WUP-y realizują programy mające na celu tworzenie nowych miejsc pracy oraz łagodzenie negatywnych skutków bezrobocia, a także oferują programy wsparcia dla pracowników zwalnianych z przyczyn leżących po stronie pracodawcy. Z praktyki wynika, że usługi pośrednictwa pracy i doradztwa pracy świadczone przez WUP-y charakteryzują się dość niską efektywnością, a środki przeznaczone na ich finansowanie są często transferowane do Funduszu Pracy. Problemem jest, że szkolenia podlegają często tzw. *creamingu*, czyli są oferowane w dużej mierze ciągle tej samej grupie beneficjentów[140].

Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że z punktu widzenia firmy dobrze byłoby, aby partnerem przy realizacji programów outplacementowych był urząd pracy. Zapewne dużej części osób nie uda się uniknąć okresu bezrobocia, stąd warto zorganizować spotkanie z przedstawicielami urzędu pracy. Dzięki takiemu spotkaniu osoby zainteresowane mogą się dowiedzieć o rodzajach wsparcia oferowanego bezrobotnym przez urząd pracy i formalnościach związanych z rejestracją osoby bezrobotnej. Można też rozprowadzić formularze, tak, żeby móc je wypełnić w domu. Powiatowy Urząd Pracy może także wyznaczyć konkretne godziny spotkania dla osób korzystających ze wsparcia. Takie działanie jest bardzo dobrze widziane, ponieważ pozwala uniknąć często krępującego oczekiwania w kolejce przed urzędem w oczekiwaniu na rejestrację[141].

Na podstawie powyższych można zaryzykować stwierdzenie, że polskie służby zatrudnienia nie są partnerem przedsiębiorstw w radzeniu sobie ze zwolnieniami wynikającymi z zachodzących

[140] *Ibidem*, s. 36.
[141] *Outplacement krok po kroku - podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 43.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

procesów restrukturyzacji. W polu ich zainteresowania byli jak dotąd wyłącznie bezrobotni, podczas gdy osoby, które są zagrożone utratą pracy znajdowały się niejako poza systemem lub były określane jako zatrudnione osoby „poszukujące pracy”, co jednak nie dawało dostępu do większości z form wsparcia.

Jeśli chodzi o aktorów regionalnych Urzędy Marszałkowskie zwykle nie biorą udziału w procesach restrukturyzacji. Włączają się wtedy, gdy dane przedsiębiorstwo jest ważnym pracodawcą na regionalnym rynku pracy. Wówczas jednak ich zaangażowanie ogranicza się do inicjatyw mających na celu przyciągnięcie nowych inwestorów do regionu. W niektórych przypadkach restrukturyzacji to ustawodawstwo unijne obliguje władze regionalne do monitorowania restrukturyzacji i większego zaangażowania w te kwestie, jak np. w sprawie restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej. Ponadto roli ich w tym procesie doszukać się można przede wszystkim w dostarczeniu środków na sfinansowanie działań outplacementowych. W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego wiele środków przeznaczonych jest na działania związane z zarządzaniem procesami restrukturyzacji, np. programów szkoleniowych i przekwalifikowania, które są wdrażane na poziomie regionalnym. Jednocześnie znowelizowana ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, wzmocniła rolę władz regionalnych we wspieraniu pracodawców przy wdrażaniu przez nich strategii rozwoju zasobów ludzkich. Tak więc władze regionalne - nawet jeśli same niechętnie angażują się w procesy restrukturyzacji - to prawdopodobnie z czasem będą powoli stawały się coraz ważniejszymi interesariuszami tych procesów.

Oprócz Urzędów Marszałkowskich, wśród autorów regionalnych wskazać należy Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego (WKSD). W ich skład wchodzą przedstawiciele pracodawców, władz regionalnych i związków zawodowych. Swoją rolę odgrywają w sytuacjach, gdy prowadzony jest dialog prywatno-społeczny, na ich forum dyskutowane są najważniejsze kwestie w regionie dotyczące rynku pracy. WKDS-y to struktury ułatwiające dialog w odniesieniu do najistotniejszych spraw społeczno-ekonomicznych na szczeblu województwa. Stąd przypadki wnoszenia na ich forum kwestii dotyczących restrukturyzacji przedsiębiorstw w regionie. WKDS-y niejednokrotnie angażują się w rozwiązywanie regionalnych i lokalnych konfliktów społecznych między pracownikami i

pracodawcami. W tych sprawach Komisja wyraża opinię lub podejmuje uchwałę o konieczności wyznaczenia osoby z misją dobrej woli z listy mediatorów. Przewodniczący WKDS w wyjątkowych przypadkach, może samodzielnie podjąć decyzję o konieczności wyznaczenia osoby z misją dobrej woli.

Ostatnia grupa, którą można wymienić to konsultanci zewnętrzni. Ich rola w przypadku realizacji w przedsiębiorstwach działań outplacementowych jest znacząca. Zadaniem konsultantów zewnętrznych jest najczęściej przeprowadzanie programów szkoleniowych i audytu kompetencji, poradnictwa indywidualnego lub zespołowego, doradztwa zawodowego (np. techniki szukania pracy, przygotowania biznesplanu), a także wspieranie pracowników zamierzających otworzyć własną działalność gospodarczą. Usługi konsultantów są zwykle finansowane ze środków własnych pracodawcy. Rolę konsultantów zewnętrznych mogą pełnić zarówno firmy prywatne, jak i organizacje pozarządowe.

Współpraca z konsultantami zewnętrznymi to najbardziej komfortowe i skuteczne rozwiązanie. W takiej sytuacji dział kadr przedsiębiorstwa odpowiada za wprowadzenie konsultantów zewnętrznych, pomoc w nawiązaniu kontaktu z pracownikami objętymi zwolnieniami, przede wszystkim zaś pozwala na dostosowanie oferty firmy zewnętrznej dokładnie do potrzeb nie tylko przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim konkretnych pracowników. Powód dla którego przedsiębiorcy decydują się na pomoc konsultantów zewnętrznych, to oprócz braku doświadczenia w realizacji takich programów, także zbyt małe zasoby własnego działu kadr. Nałożenie nowych obowiązków może w takiej sytuacji zakłócić jego bieżącą pracę. Takie rozwiązanie ma także swoją dobrą stronę w postaci łatwiejszego otwierania się zwalnianych pracowników przed osobami nieznanymi, których zadaniem jest pomoc w znalezieniu pracy. Negatywne emocje, których adresatem jest głównie zarząd firmy, nie zakłócają pracy merytorycznej w takim stopniu, jak mogłoby to mieć miejsce, gdyby doradca zawodowy bądź psycholog był pracownikiem zwalniającej firmy.

Inną zaletą zlecenia usługi outplacementu podmiotowi zewnętrznemu są jego kompetencje i doświadczenie zdobyte w realizowanych wcześniej zleceniach. Przystępując do negocjacji z

konsultantami zewnętrznymi firma powinna przygotować ogólną charakterystykę osób zwalnianych pod kątem cech, które są istotne z punktu widzenia rynku pracy, czyli płci, wieku, rodzaju wykonywanej pracy i stażu pracy. Ponieważ outplacement niesie pozytywne skutki nie tylko dla osób objętych bezpośrednim wsparciem, zaleca się by przedsiębiorcy określili jakie jeszcze korzyści mogą osiągnąć np. dla osób pozostających w firmie lub też dla samego przedsiębiorstwa[142].

Reasumując w polskich warunkach - szczególnie w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie spełnia kryteriów zgodnych z ustawą -stronami zainteresowanymi wsparciem procesu outplacementu są właściwie tylko przedsiębiorca i jego służby wewnętrze odpowiedzialne za realizację działań kadrowych, a w niektórych przypadkach także konsultanci zewnętrzni. Warto przy tym zwrócić uwagę, że w praktyce najczęściej korzystają z usług outplacementu świadczonych przez konsultantów zewnętrznych przedsiębiorstwa z Warszawy. To tutaj ma swoje siedziby najwięcej dużych firm i korporacji międzynarodowych, które są bardziej skłonne decydować się na tę usługę. Jednak, jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2011 roku na zlecenie DBM Polska przez firmę Syntetos New Market Research, inne regiony systematycznie doganiają stolicę. W szczególności są to województwa: śląskie, dolnośląskie, pomorskie, zachodniopomorskie, małopolskie, wielkopolskie i łódzkie. Z outplacementu korzystają firmy z różnych branż[143]. Z badań wynika ponadto, że w 2011 roku w porównaniu do roku 2005, wzrosła dwukrotnie liczba firm korzystających z usług outplacement[144].

Na podstawie powyższych można stwierdzić, że nie dość, że przepisy prawa nie odnoszą się do małych podmiotów, to programy outplacementu dotyczą przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, które najchętniej z nich korzystają. Jeśli chodzi o realizatorów outplacementu okazuje się, że występuje tu problem rozdrobnionego rynku[145]. Z badań wynika, że odpowiadając na pytanie, z kim współpracowali przy realizacji usługi outplacement, ankietowani oprócz specjalistycznych firm

[142] *Ibidem*, s. 40.
[143] E. Skocz, A. Jagiełka, *Outplacement staje się standardem*, „Rekruter" 8/2011, s. 7-8.
[144] *Rynek outplacementu rośnie*, Portal Hrstandard.pl, 19.05.2011,http://hrstandard.pl/2011/05/19/rynek-outplacementu-rosnie/ [12.08.2012].
[145] A. Jagiełka, *Monitorowane odejścia. Czy polskie firmy korzystają z programów outplacementowych?*, „Personel i Zarządzanie" 7/2011, s. 23.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

świadczących taki serwis wskazali także 13 firm doradztwa personalnego (wymienionych tylko przez dwóch respondentów) oraz 31 firm doradczych, głównie rekrutacyjnych i szkoleniowych (wymienionych tylko przez jednego respondenta). Takie dane okazują się zaskakujące, gdyż w Polsce realnie istnieje – jak wskazują autorzy raportu – od 3 do 5 firm, które świadczą profesjonalny outplacement. Co zatem idzie często usługi, które można traktować, jako elementy programu outplacementu realizowane są przez firmy rekrutacyjne, które w pojedynczych przypadkach proszone są o wsparcie dla odchodzącego pracownika: o korektę życiorysu, umieszczenie we własnej bazie, włączenie w swoje projekty czy rekomendacje do swoich klientów.

Podsumowując stwierdzić można, że korzystające z usługi outplacementu duże firmy i korporacje realizują w ten sposób wymóg ustawowy. Przedstawiciele sektora MSP również wykazują zainteresowanie outplacementem, jednak rzadziej decydują się na tego typu usługi. Małe firmy mają przede wszystkim ograniczenia budżetowe, które utrudniają podjęcie decyzji o wsparciu zwalnianych pracowników. Zdarza się również, że nie wierzą, iż outplacement przyniesie wymierne korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom. Brak świadomości pozytywnych stron często leży także po stronie samych pracowników, którzy rozstając się z firmą, wybierają odprawę zamiast pakietu outplacementowego[146].

6. Praktyka stosowania outplacementu w Polsce

6.1.Zarys polskich doświadczeń w realizacji programów outplacementu

W Polsce outplacement pojawił się na początku lat 90. XX wieku wraz z rozpoczęciem procesu prywatyzacji oraz pojawieniem się na rynku międzynarodowych koncernów. Wówczas po raz pierwszy pojawiła się wyraźna groźba grupowych zwolnień pracowników. Jedną z pierwszych firm, która w Polsce wdrożyła program outplacementowy był Philip Morris Polska S.A. w Oświęcimiu. Od tego momentu outplacement zyskuje w Polsce coraz większą popularność i jest stosowany w różnych

[146] K. Cieślikowska, *Outplacement, czyli kultura zwalniania*, „Brief” 25.04.2009, www.brief.pl/inbrief/aktualnosci/art1073,outplacement-czyli-kultura-zwalniania.html [12.08.2012].

firmach pomimo, że początkowo nic nie wskazywało na to, że usługa ta znajdzie swoje miejsce na polskim rynku. Jednak zmiany gospodarcze, adaptacja nowych metod zarządzania, a przede wszystkim rozwój w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi spowodował, że w ostatnich latach zaczęto obserwować rosnącą popularność outplacementu w Polsce[147].

Pierwsze znane programy outplacementu najczęściej miały formę dużych programów grupowych obejmujących kilkaset, a nawet kilka tysięcy osób. Były one realizowane na zlecenie firm międzynarodowych restrukturyzujących prywatyzowane zakłady. Od tamtej pory usługa outplacementu dla wielu przedsiębiorstw stała się trwałym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Stosowana jest przy zwolnieniach grupowych, jak i indywidualnych, zarówno dla pracowników wykonawczych, jak i menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Efektem tego jest rosnąca różnorodność realizowanych obecnie programów. Składają się najczęściej z kilku jednodniowych szkoleń kształcących umiejętności poruszania się po rynku pracy. Są także oferty dłuższych np. półrocznych programów obejmujących konsultacje indywidualne, pełne zaplecze administracyjne (usługi biurowe, dostęp do Internetu itp.) oraz aktywne poszukiwanie pracy. Wzrasta także zainteresowanie programami kafeteryjnymi, w których poszczególne narzędzia programu dobierane są w zależności od oczekiwań uczestników programu lub preferencji firmy fundującej program[148].

Trzeba zauważyć, że pierwsze programy outplacement w Polsce za priorytet miały znalezienie jak najwięcej ofert pracy dla zwalnianych pracowników. Ponieważ obecnie rynek pracy jest znacznie bardziej rozwinięty, a pracownicy poruszają się na nim dość sprawnie, stąd też obecnie doradcy zawodowi skupiają się przede wszystkim na wyposażeniu pracowników w nowe umiejętności i przygotowanie do aktywnego samodzielnego poszukiwania pracy.

W Polsce widać także rozwój outplacementu opartego na wykorzystaniu nowoczesnych technologii. Poszczególne serwisy są prowadzone w formie elektronicznej, za pośrednictwem Internetu. Zamiast seminariów organizowane są tzw. „webinaria", czaty z konsultantami, platformy

[147] *Outplacement – zwolnienia monitorowane*, Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze, www.wup.zgora.pl/pl/300/outplacement/ [15.08.2012].
[148] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s.6.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

e-learningowe, specjalne internetowe portale wiedzy i bazy danych. Outplacement jest też dostosowywany do zmieniających się procesów rekrutacyjnych opartych w znacznej mierze na usługach internetowych. To może oznaczać, że o powodzeniu kandydata w procesie może zatem zadecydować jego skuteczność w poruszaniu się po sieci i szybkim wyszukiwaniu informacji, a także umiejętność odnalezienia się w rozmowie rekrutacyjnej z wykorzystaniem kamer komputerowych[149].

Podsumowując można stwierdzić, że stopniowo wzrasta popularność outplacementu w Polsce, a niebagatelne znaczenie mają w tym wypadku scharakteryzowane wcześniej regulacje prawne. Niemniej jednak zarówno outplacement w rozumieniu ścisłym, jak też i szeroko rozumiane działania mające na celu udzielanie pomocy zwalnianym pracownikom, pozostają w warunkach polskich wykorzystane w stopniu niedostatecznym. Sytuacja ta wynika z szeregu różnorodnych czynników i okoliczności, jednak kluczowe znaczenie ma brak świadomości występowania określonych instrumentów wsparcia, który w równym stopniu dotyczy pracowników i pracodawców. Potwierdzają to również wyniki, co prawda nielicznych i często dość dawno przeprowadzonych, jednak mimo wszystko wartościowych, badań które dotyczyły m.in. znajomości wiedzy z zakresu outplacementu przez pracodawców, jak i pracowników[150].

Mimo że programy outplacementowe pojawiły się w Polsce już wiele lat temu to znajomość tego pojęcia jest nadal niska. Tak wskazują wyniki badań jakościowych, które zostały przeprowadzone we wrześniu 2010 roku w ramach projektu „Wsparcie dla pracodawców i pracowników pomorskich firm przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne" przez agencję badawczą PBS[151]. Dotyczyły one wiedzy oraz postaw pracodawców województwa pomorskiego wobec rozwiązań z zakresu outplacementu jako systemu łagodnych zwolnień. Badanie obejmowało przeprowadzenie 50 indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami odpowiedzialnymi w

[149] *Kilka słów o outplacemencie*, Portal Hrstandard.pl, 22.09.2011, http://hrstandard.pl/2011/09/22/kilka-slow-o-outplacemencie/ [14.08.2012].
[150] P. Cichocki, M. Goetz, *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2011, s. 63.
[151] *Raport z badania na temat outplacementu*, PBS, www.pbsdga.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat-outplacementu.html [14.08.2012].

firmach za politykę personalną oraz działania kadrowe. Wśród badanych przedsiębiorstw istotną grupę stanowiły te, w których w ostatnich miesiącach odbyły się zwolnienia grupowe.

Z przeprowadzonego badania wyraźnie wynika, że pracodawcy mają niewielką wiedzę, nie tylko na temat przebiegu i wyników działań z zakresu łagodnych zwolnień, ale nawet samego pojęcia outplacementu. Wielu badanych mylnie definiowało ten termin. Pozostali mieli bardzo ograniczoną wiedzę na temat szczegółów procesu. Poziom informacji na temat outplacementu był zwykle proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa, co najczęściej wiązało się z istnieniem wyspecjalizowanego działu personalnego w strukturze firmy. Lepszą znajomością tematu wykazywali się ponadto przedstawiciele przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Inne badania dotyczące outplacementu zostały przeprowadzone przez Powiatowy Urząd Pracy w Malborku w ramach projektu „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej", w kwietniu 2006 roku. Uczestnikami byli przedsiębiorcy, urzędy pracy i jednostki edukacyjne - szkoły wyższe oraz firmy szkoleniowe, uczestnicy II Malborskiej Giełdy Pracy. Respondenci którzy znali pojęcie outplacementu stanowili 62% badanych. Jednocześnie niepokojąca była nieznajomość tematyki przez 38% respondentów[152]. Jak zauważyła autorka raportu wyniki badań pokazują jak duża jest nisza za zagospodarowanie, której powinny być odpowiedzialne urzędy pracy. Ich zadanie to docieranie z informacją do parterów ryku pracy, w tym przede wszystkim przedsiębiorców. Dlatego też niezbędne jest podejmowanie aktywnych działań, takich jak: kampanie poszerzające zasób wiedzy, publikacje na ten temat, organizowanie spotkań z pracodawcami, przygotowanie i rozsyłanie newslettera. Szczególnie, że jeśli nie zajmie się tym sektor administracji publicznej, uczynić to prywatne firmy konsultingowe. Jednocześnie jednak trzeba stwierdzić, że taki wysoki poziom osób znających problematykę outplacementu może wynikać z faktu, że w powyższych badaniach respondentami byli nie tylko przedstawiciele przedsiębiorstw, ale i przedstawiciele firm szkoleniowych doradczych oraz instytucji rynku pracy.

---

152 M. Sasin, *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2006, s. 7.

Powiatowy Urząd Pracy w Malborku od marca 2007 roku do czerwca 2008 roku realizował projekt „Kobiety - kształtujmy własną przyszłość”[153]. Był on skierowany do grupy bezrobotnych kobiet zarejestrowanych w PUP. Jak zauważyli sami autorzy badania wśród przedsiębiorców - kwestionariusz badania został przygotowany w taki sposób, aby nawet osoba niemająca wcześniej wiedzy z zakresu outplacementu mogła zrozumieć tematykę badania w stopniu pozwalającym na udzielenie odpowiedzi.

Na jedno z pytań dotyczących oceny przez respondentów ich znajomości tematyki outplacementu najczęściej wybieranymi odpowiedziami były: „wiem, że to pojęcie wiąże się z rynkiem pracy i z zarządzaniem zasobami ludzkimi” oraz „jest to dla mnie zupełnie nowe pojęcie” (po 47,1% uczestników badań). Taka struktura odpowiedzi wskazuje, że dla zdecydowanej większości przedsiębiorców jest to albo pojęcie zupełnie nowe, albo też jedynie powiązane z szerszym obszarem zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Co szczególnie ważne, spośród badanych nie znalazł się żaden, który miałby jakiekolwiek praktyczne doświadczenia związane z outplacementem. Natomiast 5,8% badanych wskazało, że posiada teoretyczną wiedzę na temat samego pojęcia outplacementu, jak i ogólnych zasad przeprowadzania go.

Na inne pytanie dotyczące definicji outplacementu uzyskano skojarzenia:

- „pomoc w uzyskaniu pracy i przygotowanie pracownika do zadań nowego pracodawcy, nastawienie psychologiczne”,
- „korzystanie z pomocy zewnętrznych firm w momencie zwalniania pracowników”,
- „program pomocy dla pracowników będących w stanie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonych wypowiedzeniem”,
- „usługi oferowane przez Urząd Pracy skierowane do osób, którym wypowiedziano pracę mające na celu np. pomoc w znalezieniu pracy, pomoc psychologiczną itp.”,
- „kontrolowane zwolnienie z pracy”,

[153] B. Jarosik, *Raport z badań dotyczących jakości usług outplacementu według uczestników projektu oraz znajomości tematyki outplacementu wśród pracodawców przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu numer dwf_2_1.6_524 pn. „Kobiety – kształtujmy własną przyszłość”*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2008, www.pup.malbork.pl/joomla/dmdocuments/efs/sporzl/16/outplacement/raport.pdf [12.08.2012].

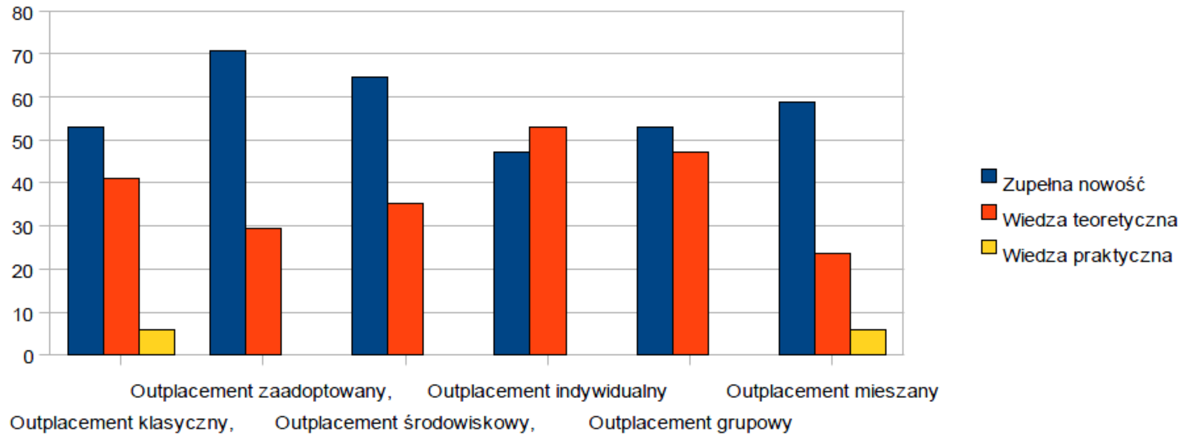
Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- „jest to ‘instrument’, który wspomaga funkcjonowanie rynku pracy, są to tzw. programy adaptacji zawodowej”,
- „zwolnienie z przyczyn zakładu pracy”,
- „program pomocy dla zwalnianych pracowników z przyczyn pracodawcy oraz osób bezrobotnych”,
- „ogólnie to program polegający na udzielaniu pomocy oraz wsparcia zwalnianym pracownikom”.

Odpowiedzi, które się znalazły na powyższej liście w bardzo różnym stopniu odnoszą się do tematyki i dobrze ilustrują, jak niski jest poziom znajomości tematyki outplacementu wśród pracodawców. Z tych odpowiedzi wynika, że respondenci są w stanie powiązać pojęcie outplacement z zasobami ludzkimi oraz z problematyką zwolnień, jednak często na tym poziomie ich wiedza się kończy.

W kolejnym pytaniu respondenci mieli za zadanie zadeklarować swój poziom znajomości różnych form pomocy, za które badacze uznali outplacement: klasyczny, zaadoptowany, środowiskowy, indywidualny, grupowy i mieszany. Odpowiedzi można było udzielić w skali: „zupełna nowość”, „wiedza teoretyczna” i „wiedza praktyczna”. Zgodnie z wcześniej udzielanymi odpowiedziami, także tu zdecydowana większość odpowiedzi była wybierana z grupy „zupełna nowość”. Jednak przy formach outplacementu klasycznego i mieszanego zdarzały się pojedyncze odpowiedzi deklarujące związane z nimi praktyczne doświadczenia (wykres 1).

Wykres 1. Znajomość różnych form outplacementu wśród przedsiębiorców



Źródło: B. Jarosik, *Raport z badań dotyczących jakości usług outplacementu według uczestników projektu oraz znajomości tematyki outplacementu wśród pracodawców przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu numer DWF_2_1.6_524 pn. „Kobiety – kształtujmy własną przyszłość”*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2008, www.pup.malbork.pl/joomla/dmdocuments/efs/sporzl/16/outplacement/raport.pdf [12.08.2012], s. 35.

Inne wyniki badań, którymi można się posłużyć na potrzeby niniejszego opracowania desk research zostały uzyskane w ramach projektu badawczego „Analiza skutków restrukturyzacji i modernizacji branż dla rynku pracy w Wielkopolsce” realizowanego w ramach poddziałania 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu. Projekt był prowadzony w okresie od listopada 2010 roku do października 2011 roku przez Instytut Zachodni – Instytut Naukowo-Badawczy im. Zygmunta Wojciechowskiego w partnerstwie z Centrum Badań Społecznych „Ultex Ankieter”[154]. Badaniami zostało objętych osiem branż: budownictwo; handel hurtowy i detaliczny; poligrafia; działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; chemiczna; przetwórstwo przemysłowe; transport i magazynowanie; oraz kultura, rozrywka i rekreacja.

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań kadry zarządzającej, ze względu na niewielką liczbę zwolnień monitorowanych w skali wielkopolskiej gospodarki, liczebność przedsiębiorstw z

[154] P. Cichocki, M. Goetz, *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, *op. cit.*.

wybranych ośmiu branż objętych badaniami, które deklarowały przeprowadzenie szeroko rozumianych procedur outplacementowych, była nieznaczna. Mniej niż 5% przedsiębiorstw, w których miały miejsce zwolnienia, deklarowało objęcie zwalnianych pracowników procedurami outplacementu, przy czym dalej okazywało się, że niewiele więcej stwierdzało, że zwalnianym pracownikom udzielono jakiejkolwiek pomocy. Wśród głównych wskazań, oprócz ogólnego zdziwienia sugestią, że zwalnianemu pracownikowi można czy należy pomagać, pojawiało się przede wszystkim stwierdzenie, iż takiej pomocy zwalniany pracownik nie potrzebował. Jednocześnie jednak 50% respondentów deklarowało, że w zasadzie byliby otwarci na zastosowanie technik wspomagających zwalnianych pracowników.

Tabela 8. Znajomość pojęcia zwolnień monitorowanych a zastosowanie w praktyce – badanie firm z łańcucha wartości dodanej

Kooperanci	Znajomość pojęcia [%]	Stosowanie we własnym przedsiębiorstwie [%]	Stosowanie w znanych respondentowi przedsiębiorstwach [%]
C: ogółem (przetwórstwo przemysłowe)	19,7	5,5	24,7
C: dział 18 (przemysł poligraficzny)	22,6	12,5	25,0
C: działy 20, 21, 22 (przemysł chemiczny)	17,6	0,0	16,7
Sekcja F (budownictwo)	15,9	2,8	30,6
Sekcja G (handel hurt. i detal.)	16,1	5,3	24,0
Sekcja H (trans. i gosp. magazyn.)	20,9	8,3	37,5
Sekcja M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna)	18,5	3,7	29,6
Sekcja R (działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją)	18,0	0,0	38,9

Źródło: P. Cichocki, M. Goetz, *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2011, s. 65.

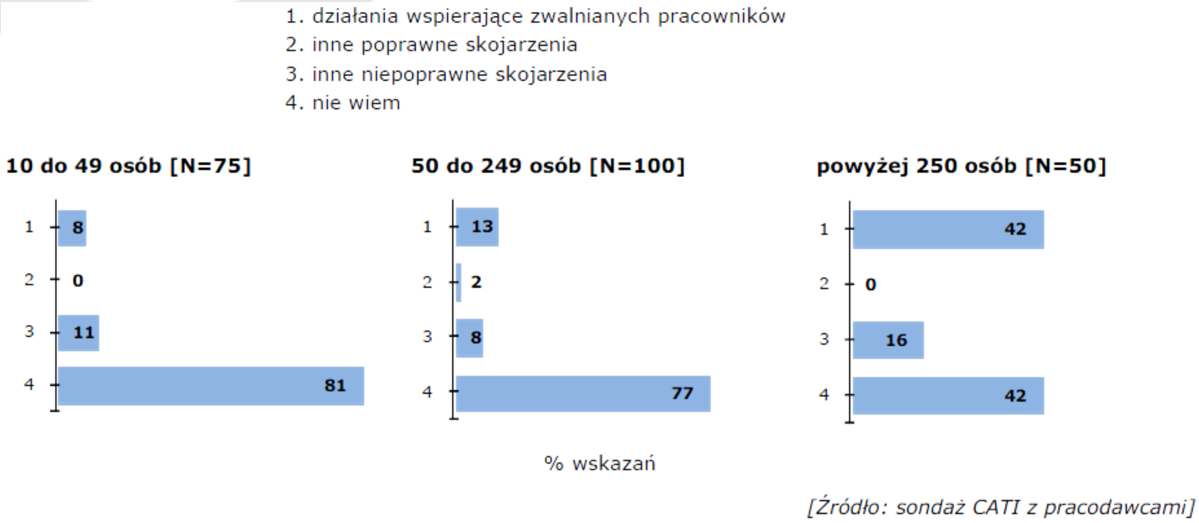
Dodatkowo istotne wydaje się zestawienie tych wyników z odpowiedziami uzyskanymi w ramach badań prowadzonych wśród przedsiębiorstw kooperujących z badanymi branżami. Zastosowane tam narzędzie badawcze w mniejszym stopniu koncentrowało się na faktach dotyczących zwolnień, a dotyczyło bardziej opinii i skojarzeń związanych z procesami zwolnień monitorowanych. Okazuje się, że choć rzadko, który respondent z firm łańcucha wartości do danej analizowanych branż stosował outplacement w swoim przedsiębiorstwie, a jedynie co czwarty słyszał o takim procesie przeprowadzanym w innych firmach. Ponadto okazało się jednocześnie, że występuje silna i istotna różnica między przedsiębiorstwami małymi, gdzie znajomość pozostaje przeważnie zdecydowanie niższa, a przedsiębiorstwami średnimi i dużymi. Innymi słowy, koncentracja kompetencji występuje w większych przedsiębiorstwach funkcjonujących w regionalnym centrum.

Według badań przeprowadzonych przez firmę Dyspersja na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, w okresie od 10 kwietnia do 19 czerwca 2009 roku, również poziom znajomości tematyki outplacementu jest niski. Jak zauważyli autorzy raportu w literaturze wskazuje się, że upowszechnienie wiedzy o outplacemencie jest koniecznym warunkiem stosowania go na większą niż dotąd skalę: „To czy outplacement stanie się powszechnie stosowany, zależy od dostarczania informacji na jego temat, służących propagowaniu wiedzy o tym, czym on jest, kto go u siebie zastosował, jakie rezultaty uzyskali dzięki niemu zwalniani pracownicy i same przedsiębiorstwa”[155]. Niestety wyniki przeprowadzonego sondażu wskazują, że wśród przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, zwłaszcza z sektora MSP, poziom wiedzy na temat outplacementu jest niski (wykres 2). Godne uwagi jest, że realizatorzy badania dokonali podziału odpowiedzi według wielkości badanych podmiotów. Jak się okazuje poprawne znaczenie terminu „outplacement” lub „zwolnienia monitorowane” byli w stanie podać respondenci z zaledwie 8% firm małych i 15% średnich, natomiast w przypadku dużych przedsiębiorstw odsetek ten był znacząco wyższy i wynosił 42%.

[155] *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu…, op. cit.*, www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 39.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Wykres 2. Skojarzenia pracodawców z pojęciem „outplacement”, czyli „zwolnienia monitorowane”



Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 39.

Również na podstawie dostępnych danych w zakresie wprowadzania działania 8.1.2 POKL jako jeden z istotnych problemów wprowadzania outplacementu wskazywano na słabą znajomość programów i narzędzi outplacementowych wśród właścicieli i zarządów małych i średnich firm. Dostrzeżono ponadto, że największe zainteresowanie tego typu rozwiązaniami występuje w firmach dużych (powyżej 250 pracowników) z kapitałem zagranicznym oraz w branży farmaceutycznej i FMCG. Outplacement najczęściej upowszechniony jest w firmach, które ten proces mają wpisany w kulturę organizacyjną, czyli będących oddziałami, czy filiami korporacji ponadnarodowych[156].

[156] *Rozwiązania są wszędzie! Zbiór ekspertyz dotyczących projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009, s. 79.

6.2. Przebieg procesu outplacementu

W sytuacji zwolnień w organizacji pracodawcy często dają zwalnianym pracownikom możliwość wyboru: sfinansowanie programu outplacement lub wypłacenie dodatkowej odprawy pieniężnej. To drugie rozwiązanie wydaje się być bardziej rozsądnym rozwiązaniem, jednak jest obarczone ryzykiem. Prowadzi bowiem do sytuacji, iż pracodawca traci kontrolę nad swoimi pieniędzmi. Tymczasem więcej gotówki w rękach pracownika znajdującego się na zawodowym rozdrożu nie spowoduje lepszego podejmowania decyzji czy bardziej efektywnego poszukiwania pracy. Trzeba przy tym zwrócić uwagę na jedna kluczową kwestię – w interesie pracodawcy jest szybka reorientacja pracownika, aby zamiast rozpamiętywać swoją krzywdę skupił się na przyszłości i jak najszybciej znalazł satysfakcjonującą pracę. Jeśli tak będzie rozumiane dobro firmy to niezbędna jest fachowa pomoc konsultantów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zastosowanie metody outplacementu do przeprowadzenia działań restrukturyzacyjnych świadczy o kulturze przedsiębiorstwa. Pokazuje bowiem, że rozstając się z pracownikiem dba o swój wizerunek na rynku pracy. Szczególnie, że zwolnienia pracowników są kosztownym przedsięwzięciem, gdyż wymagają dużych nakładów na odprawy. W związku z tym przedsiębiorstwo przed ich rozpoczęciem powinno dokładnie przeanalizować, co jest bardziej opłacalne: jednorazowe zwolnienie np. kilkudziesięciu osób czy też outplacement tj. rozłożenie procesu na kilka miesięcy i połączenie ze szkoleniami umożliwiającymi np. przekwalifikowanie.

Trzeba jednak mieć na uwadze, że zarządzanie jakąkolwiek zmianą w organizacji, w tym również efektywne i skuteczne prowadzenie restrukturyzacji zatrudnienia przedsiębiorstwa, oznacza pojawienie się wśród pracowników organizacji - zarówno tych, którzy domyślają się, że to ich będą czekać zwolnienia, jak i tych który pozostaną w organizacji–oporu wobec zmian. To oznacza, że bez względu na to jak taki proces outplacementu będzie przebiegać i jakiego rodzaju działania będzie obejmować, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków, które pozwolą na jak największe ograniczenie tego zjawiska, a co za tym idzie na jak najbardziej sprawne i skuteczne ich

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

przeprowadzenie w organizacji. W kontekście powyższych wśród warunków jakie powinny być spełnione wyróżnia się następujące:

- zrozumienie przez ogół pracowników przedsiębiorstwa istoty nowych koncepcji zarządzania i restrukturyzacji;
- zapewnienie, możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz kadry kierowniczej poprzez ciągłe szkolenia i doskonalenia zawodowe;
- zapewnienie współdecydowania pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- zapewnienie właściwej atmosfery w pracy (z ergonomicznego i motywacyjnego punktu widzenia);
- zapewnienie każdemu dostępu do informacji ukierunkowanej na konkretne, indywidualne cele jego pracy oraz wymiany informacji między poszczególnymi stanowiskami;
- umiejętność unikania konfliktów oraz usuwania ich źródeł;
- zapewnienie kreatywności i gotowości każdego stanowiska do pracy twórczej.

Inną ważną kwestią, którą należałoby rozważyć przed podjęciem przez podmiot działań outplacementowych jest fakt, że powinien on mieć specyficzną formę jaką jest proces. Oznacza to, że powinien być realizowany w formie „programu". Znacznie częściej stosowane jest określenie „program outplacementu" niż „outplacement". W takim ujęciu tkwi podstawa outplacementu, które warunkuje jego skuteczność. Outplacement nie powinien być rozumiany jako pojedyncze szkolenie, czy usługa doradcza lub przekazanie oferty pracy. Mato być zestaw wielu elementów tworzących określony „program", który jest rozłożony w czasie. Skuteczność outplacementu opiera się w dużej mierze na tym, że doradca realizujący program monitoruje postępy uczestnika udzielając odpowiedniego do danej sytuacji wsparcia. Zrozumienie tej cechy outplacementu i zastosowanie podejścia procesowego jest bardzo ważne dla projektowania i powodzenia programu[157].

Na tej postawie uznać należy, że outplacement to kompleksowy program działań o charakterze doradczo-szkoleniowym, którego celem jest wsparcie zwalnianych pracowników w podjęciu nowej aktywności zawodowej, przy ograniczeniu do minimum kosztów psychologicznych i społecznych,

---

[157] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 12.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

jakie pociąga za sobą taka zmiana. Osiągnięcie tego celu może, lecz nie musi, zostać poprzedzone zdobyciem nowych umiejętności, czy kwalifikacji zawodowych. Efektem programu może być podjęcie nowej pracy w dotychczasowym zawodzie (lub na podobnym stanowisku, niewymagającym uzupełnienia kwalifikacji zawodowych), podjęcie pracy w innym zawodzie, czy na innym stanowisku pracy lub rozpoczęcie działalności na własny rachunek (np. w formie własnej działalności gospodarczej). Reasumując za niezbędne uznaje się uruchomienie sekwencji działań outplacementowych w chwili, kiedy podjęta zostaje przez pracodawcę decyzja o zwolnieniach. Odraczanie rozpoczęcia programu może przynieść wiele negatywnych skutków, takich jak np. narastająca frustracja zwalnianych pracowników oraz zmniejszenie ich gotowości do udziału w programie, co ostatecznie może obniżyć skuteczność podjętych działań.

Jednocześnie w literaturze przedmiotu można spotkać się ze wskazaniem, że należy działania outplacementowe przeprowadzać stosując się do kilku innych, jak się wydaje, istotnych zasad, które pozwolą na osiągnięcie nie tylko celu w postaci wsparcia zwalnianych pracowników, ale i zadowolenia dla tych którzy pozostają w organizacji. Dotrzymanie pewnych założeń, które wydają się być kluczowe dla prawidłowego przebiegu całego procesu jest ważne również bez względu na to jakiego rodzaju działania i w jakim zakresie zostaną przeprowadzone w ramach programu outplacementu. Aby program dał jak najlepsze pozytywne rezultaty, należy uwzględnić takie zasady jego wprowadzania jak[158]:

- Kompleksowość - program powinien obejmować zarówno szkolenia, jak i doradztwo oraz wsparcie zawodowe, a niejednokrotnie również doradztwo prawne. Ważne, aby tematyka została poruszona wieloaspektowo, ponieważ nie każdy odnajdzie swoją ścieżkę kariery po jednorazowym szkoleniu.
- Obiektywność - szkolenia tego typu winny być prowadzone przez podmiot zewnętrzny. Zapewni to bardziej intymną atmosferę szkolenia, gdyż otwieranie się przed kimś niezaangażowanym w życie organizacji przyjdzie łatwiej aniżeli przed kimś, kto może mieć już

[158] K. Wojtkowska, *Outplacement szansą na złagodzenie skutków zwolnień*, „Treco" 20.03.2012, www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/1022 [12.08.2012].

pewne założenia na temat pracowników. Dodatkowo, osoba bezstronna będzie miała możliwość skupienia uczestników na działaniu aniżeli na zarządzaniu negatywnymi emocjami.

- Indywidualność - charakteryzuje ją większa elastyczność, zarówno czasowa, jak i treściowa szkolenia oraz indywidualnie dopasowany program powrotu na rynek pracy. Będzie to najlepsza forma doradztwa dla osób, które opiekują się członkiem rodziny, czy takich, których sytuacja życiowa sprawia, że krępują się poruszać pewne sprawy na forum grupy. Ponieważ odejście z pracy wiąże się z dużym stresem, warto zapewnić wsparcie zarówno doradcze, jak i psychologiczne.
- Profesjonalizm - do zorganizowania szkoleń outplacementowych warto wybrać podmiot z dużym doświadczeniem i sporymi sukcesami na rynku. Należy porównać różne dostępne oferty i wybrać taki podmiot, którego program nie zamknie się w krótkim szkoleniu.
- Dobrowolność - pracownicy przystępują do programu dobrowolnie i samodzielnie wybierają odpowiedni rodzaj wsparcia.
- Samodzielność - profesjonaliści zajmujący się outplacementem nie zajmują się wyręczaniem pracownika w działaniach dążących do stabilizacji zawodowej, a pokazują mu ścieżki, którymi winien sam podążać. Dzięki temu pracownicy uczą się aktywnej postawy w czasie szukania pracy i ewentualna powtórka takiej sytuacji w przyszłości będzie stanowić już stosunkowo mniejszy problem.

Oczywiście spełnienie powyższych kryteriów oznacza, że realizacja działań outplacementowych to działanie świadome ze strony przedsiębiorstw, a osoby je wdrażające wiedzą na czym polega, jakie cele chcą osiągnąć, a co za tym idzie jakiego wysiłku muszą dokonać, by proces ten przebiegał właściwie.

Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na skuteczność projektów outplacementowych są[159]:

a) Przeprowadzenie analizy lokalnego rynku pracy. Analiza powinna obejmować oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników, ich kondycję oraz plany co do zwalniania czy

[159] I. Gosk, *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, FISE, Warszawa 2009, http://bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/raporty/090316_outplacement_w_pokl.pdf [12.08.2012], s. 6.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

zatrudniania pracowników. W sytuacji małego zapotrzebowania na pracę analiza powinna być uzupełniona przeglądem możliwości kreowania miejsc pracy, wynikających z planów inwestycyjnych samorządów, realizacji projektów unijnych, dostępnej oferty urzędów pracy w zakresie instrumentów rynku pracy, możliwości zatrudnienia w sąsiednich regionach. Analiza pozwala formułować skuteczniejsze programy, prowadzące do rzeczywistego zatrudnienia.

b) Objęcie zwalnianych osób zindywidualizowanymi, kompleksowymi programami działań, obejmującymi wsparcie psychologiczne, doradztwo, pośrednictwo pracy, szkolenia zawodowe i biznesowe. Potrzeby zwalnianych osób są bardzo zróżnicowane, stąd też niezbędne jest indywidualne dobieranie do nich usług. Ważne jest również wsparcie tych osób, które mają odpowiednie warunki i predyspozycje do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

c) Kreowanie miejsc pracy poprzez wsparcie przedsiębiorców, uruchomienie programów inwestycyjnych, współpraca z administracją publiczną, w tym służbami zatrudnienia, budowanie porozumień lokalnych na rzecz zatrudnienia. W sytuacji, kiedy rynek nie generuje miejsc pracy, potrzebne są inicjatywy pobudzające lokalną społeczność do kreowania tych miejsc poprzez pozyskiwanie środków na inwestycje, tworzenie programów interwencyjnych, wspieranie lokalnego biznesu. Rozwiązaniem może być również przekwalifikowanie części pracowników, tak aby mogli oni objąć inne stanowiska w tym samym zakładzie pracy. Wymaga to wsparcia samego pracodawcy w obszarze modernizacji przedsiębiorstwa.

d) Budowanie alternatywnych form aktywności dla osób, których nie uda się ulokować na rynku pracy. Z perspektywy osoby zwalnianej wydłużający się okres pozostawiania bez pracy prowadzi do stopniowego popadania w bierność zawodową oraz deprecjację potencjału zawodowego. Dlatego w przypadku, kiedy nie jest możliwe ulokowanie danej osoby w nowym miejscu pracy, konieczne staje się poszukiwanie alternatyw pozwalających na podtrzymanie aktywności społecznej tych osób, co zwiększa ich szanse na powrót na rynek pracy. Do takich alternatyw zaliczyć można podjęcie edukacji czy wolontariat.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Sukces działań outplacementowych w czasie dekoniunktury zależy od wszystkich wymienionych powyżej czynników[160]. Projekty outplacementowe są złożone, a to oznacza, że wymagają wysokich kompetencji od realizujących je podmiotów.

Zgodnie z powyższymi niezbędne jest by program taki był realizowany według etapów. Z jednej strony pozwalają one na uniknięcie czy przynajmniej zminimalizowanie niechęci pracowników wobec planowanych działań. Z drugiej zaś ważne jest by miały charakter programu składającego się z pakietu lub pakietów następujących po sobie działań. Trzeba przy tym zauważyć, że w literaturze przedmiotu występują liczne podziały tych etapów. Trudno zatem o jedną konkretną metodologię wprowadzania działań outplacementowych w organizacji. Programy outplacementu nie doczekały się jeszcze standaryzacji. Wręcz przeciwnie– każda firma dąży do tego, aby wypracować i wdrożyć własne sposoby i techniki. Ponadto wszystkie przedsiębiorstwa, w których jest on wprowadzany, to zupełnie odmienne podmioty, działające w różnym otoczeniu, z odmiennych powodów decydujące się na zastosowanie programu. Wymusza to często podejście indywidualne do każdego z nich i dostosowanie sposobów jego realizacji do konkretnych, zastanych warunków. Szczególnie, że każda firma ma swoją specyfikę – jest innej wielkości, działa w innej branży i dysponuje różnymi zasobami.

Niemniej należy uznać, iż zarys procedury outplacementu jest dosyć podobny w każdym przypadku. Programy pomocy zwalnianym pracownikom zazwyczaj obejmują przynajmniej kilka elementów[161]. Są to: (1) cele programu i zasady współpracy uczestniczących w nim podmiotów; (2) system komunikowania się; (3) analiza rynku pracy;(4) analiza potencjału pracowników i ich oczekiwań wobec pracy;(5) centrum doradztwa; szkolenia ogólne;(6) szkolenia specjalistyczne; oraz (7) monitoring efektów programu[162]. Według jeszcze innej typologii proces outplacementu składać powinien się z następujących etapów: (1) przygotowanie programu, negocjacje wstępne z

[160] *Ibidem*.
[161] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 168-170.
[162] W literaturze przedmiotu proponuje się też inne sposoby uporządkowania etapów procedury outplacementu różniące się co do zakresu pomocy i kontaktów restrukturyzowanej firmy z otoczeniem. Zob. M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, *op. cit.*, s. 180; J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 18-20.

kierownictwem firmy; (2) wprowadzenie zewnętrznych partnerów programu do firmy, pierwsze spotkania ze społecznością firmy; (3) wspomaganie indywidualne lub grupowe pracowniczych karier realizowanych poza firmą; (4) włączenie doświadczeń i wiedzy nabytej w procesach wspomagania kariery pracowników poza firmą do systemu zarządzania zasobami ludzkimi; (5) wyprowadzenie zewnętrznych partnerów programu poza firmę. Powyższe schematy podstępowania dotyczą sytuacji gdy dane przedsiębiorstwo będzie w ramach działań outplacementowych współpracować z podmiotami zewnętrznymi. Ponadto w Polsce w przypadku programów dofinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego typowymi elementami są zaś kolejno: (1) projektowanie i przygotowanie programu outplacementu; (2) opracowanie głównych założeń programu; (3) opracowanie harmonogramu; (4) pierwsze działania organizacyjne - biuro projektu, organizacja zespołu realizującego projekt, przygotowanie podstawowej dokumentacji i informacji o programie, rekrutacja uczestników programu; oraz (5) realizacja usługi programu - praca indywidualna i grupowa z uczestnikami, pośrednictwo pracy i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy[163].

Inne etapy procesu outplacementu zostały przedstawione w publikacji „Outplacement krok po kroku - podręcznik dla przedsiębiorców"[164]. Wyróżniono ich pięć. Są to:

Etap I. Diagnoza sytuacji,

Etap II. Opracowanie strategii,

Etap III. Zapoznanie odchodzących pracowników z programem outplacementowym,

Etap IV. Przebieg programu outplacementowego,

Etap V. Ocena rezultatów podjętych działań.

Jak opisują autorzy tego opracowania krok pierwszy – diagnoza sytuacji – ma polegać przede wszystkim na zapoznaniu się z aktualnymi uregulowaniami prawnymi. Jest to niezbędne wówczas, gdy decyzja o zapewnieniu wsparcia outplacementowego może zostać podjęta w oparciu o obowiązujące akty prawne, regulujące postępowanie pracodawcy w momencie przeprowadzania zwolnień grupowych. W przypadku jednak, kiedy redukcja zatrudnienia nie pociąga za sobą obowiązku zapewnienia programu zwolnień monitorowanych, decyzja o realizacji programu

[163] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 22-37.
[164] *Outplacement krok po kroku - podręcznik dla przedsiębiorców*, *op. cit.*, s. 37-47.

outplacementowego nie wiąże się z koniecznością przeprowadzenia ustaleń z Powiatowym Urzędem Pracy oraz pracownikami. Sposób, w jaki podmiot chce pomóc zwalnianym pracownikom zależy od: środków jakie może przeznaczyć na pomoc, charakterystyki zwalnianych oraz od sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Następnie niezbędne jest opracowanie strategii, czyli ustalenie sposobu realizacji programu. Przede wszystkim konieczne jest stwierdzenie czy będzie podjęta współpraca z zewnętrzną agencją doradczą zajmującą się przeprowadzaniem programów outplacementowych czy też program będzie realizowany własnymi siłami, w oparciu o wiedzę działu kadr.

Warto także wiedzieć, jakiego rodzaju rezultatów oczekuje przedsiębiorstwo zwalniające pracowników od projektu outplacementowego – czy rezultatem ma być znalezienie pracy przez określoną część osób objętych wsparciem, czy też kluczowy jest sam proces i wzrost kompetencji związanych z poruszaniem się na rynku pracy. Ustalenie rezultatów pomaga monitorować skuteczność podejmowanych działań oraz rozliczyć podwykonawcę z osiąganych wyników. Niestety, takie programy outplacementowe zazwyczaj mają kompleksowy charakter, stąd też trwają dość długo i są kosztowne.

Etap trzeci polega na zapoznaniu odchodzących pracowników z programem outplacementu. W przypadku realizacji programu przez agencję zewnętrzną najlepiej, jeżeli jej przedstawiciele zostaną wprowadzeni przez zarząd – dyrektora firmy bądź dyrektora personalnego. Do nich będzie należało przedstawienie szczegółów programu oraz zachęcenie pracowników do udziału w programie. Podczas takich spotkań pracownicy powinni mieć możliwość zadawania pytań osobom odpowiedzialnym za przebieg outplacementu. W trakcie takiego spotkania powinny zostać też określone sposoby zgłaszania się do programu – lista w dziale kadr, numer telefonu, e-mail, termin, do kiedy należy się zgłaszać.

Kolejnym – przedostatnim krokiem jest realizacja programu outplacementowego. W zależności od stopnia rozbudowania programu outplacementowego oraz liczby osób objętych wsparciem pracodawca powinien liczyć się z koniecznością wygospodarowania pomieszczenia, w którym będą mogły odbywać się konsultacje. Niektóre programy outplacementowe zakładają utworzenie tzw.

centrów kariery – miejsc, gdzie można skorzystać z internetu, drukarki bądź ksero. Jeżeli program outplacementowy będzie realizowany głównie przez własne zasoby, czyli dział kadr, warto zadbać o to, aby rozmowy mogły przebiegać w spokojniej atmosferze. Ważną decyzją, jaka musi zostać podjęta przez pracodawcę, dotyczy godzin, w których pracownicy będą mogli korzystać z wsparcia. Umożliwienie pracownikom uczęszczania na spotkania czy szkolenia w czasie godzin pracy korzystnie wpłynie na frekwencję i zainteresowanie programem, jednak może mieć swoje konsekwencje w przebiegu pracy zakładu.

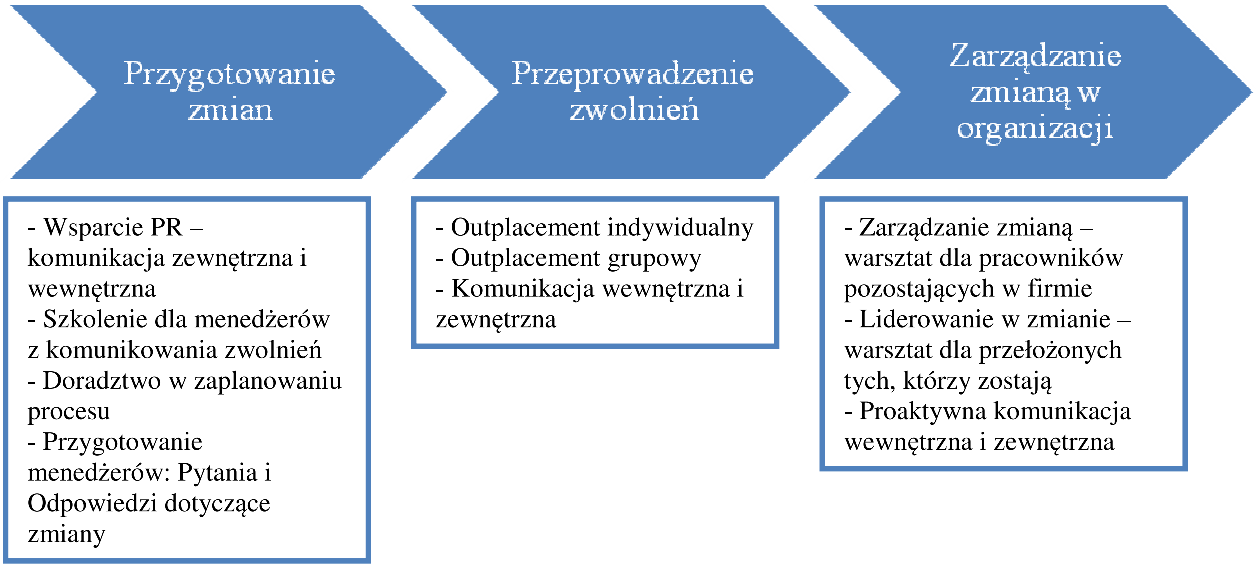
Ostatni etap to ocena rezultatów podjętych działań. Celem programów outplacementowych nie jest znalezienie nowej pracy dla odchodzącego pracownika, stąd zasadne jest pytanie o sposób oceny rezultatów podjętych działań. W przypadku projektów realizowanych przez firmę zewnętrzną, która w umowie zobligowana została do osiągnięcia rezultatu w postaci określnej liczby osób, które w danym czasie znajdą pracę, weryfikacja stopnia osiągnięcia rezultatu nie stanowi problemu. Jeżeli takiej umowy nie ma, warto pamiętać o: (1) przygotowaniu zestawienia rodzajów udzielnego wsparcia oraz liczby uczestników; (2) przeprowadzeniu ankiet wśród uczestników programu mających na celu diagnozę m.in. tego w jakim stopniu pomoc była przydatna, w jaki sposób przyczyniła się do oceny wizerunku pracodawcy; (3) przeprowadzeniu ankiet wśród pracowników, którzy nie utracili swoich miejsc pracy, celem uzyskania wiedzy o tym w jaki sposób postrzegają takie działania ze strony pracodawcy. Zebrane informacje zwrotne mogą posłużyć przygotowaniu stałej strategii outplacementu w firmie oraz zostać wykorzystane do kształtowania pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Przedstawione powyżej etapy są dość rozbudowane i co istotne podkreślają znaczenie tworzenia całego programu outplacementowego, jako ważnego elementu strategii prowadzenia nie tylko doraźnych działań, ale też stałego monitorowania i wspierania pracowników, bez względu na to, kiedy i czy zapadnie decyzja o zwolnieniu pracowników. Uwzględnia ona również fakt, że każde zwolnienie niesie ze sobą ważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Podsumowując zgodnie z poniższym rysunkiem na proces outplacementu składać się powinny trzy zasadnicze etapy: (1) przygotowanie zmian, (2) wprowadzenie zmiany - przeprowadzenie zwolnień i (3) zarządzanie zmianą w organizacji (rysunek 5.)

Rysunek 5. Przykład modelu efektywnej realizacji procesu outplacementu



Źródło: A. Jagiełka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.08.2012].

Inni autorzy skłaniają się jednak do wskazywania – bez względu na to, kto będzie realizatorem programu outplacement, jedynie trzech kluczowych etapów, które są następujące[165]: (1) analiza zasobów ludzkich pod kątem zintensyfikowania rodzajów stanowisk i kategorii pracowników, które zostaną objęte procesem redukcji zatrudnienia; (2)komunikacja decyzji o redukcji zatrudnienia zarówno w skali przedsiębiorstwa i jego bezpośredniego otoczenia (miejscowość, region itp.), a także – co jest kluczem do całego procesu – bezpośrednia komunikacja konkretnych decyzji konkretnym pracownikom; (3) udzielanie zwalnianym pracownikom maksymalnego wsparcia w zakresie

[165] J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, *op. cit.*, s. 18.

przystosowania się do nowej sytuacji w celu zwielokrotnienia ich szans na skuteczne rozwiązanie ich problemu. Takie podejście jest swego rodzaju skumulowaniem wcześniej opisanych etapów. Jest ono zgodne z sygnalizowanymi wcześniej założeniami, które powinny zostać spełnione, żeby dany rodzaj wsparcia móc określić mianem outplacementu. Realizacja działań według wskazanej kolejności sprawia, że wzrośnie szansa by planowane zwolnienia monitorowane stanowiły sposób na łagodzenie nastrojów zwalnianych pracowników.

6.3. Instrumenty outplacementu

Wskazane powyżej różne typologie etapów procedury outplacementu obejmują wykorzystanie zróżnicowanych instrumentów w zależności od treści, celu i adresatów programu. Do klasycznych usług wykorzystywanych w ramach outplacementu zaliczyć należy przede wszystkim kilka ich grup[166]. Są to:

1. Doradztwo zawodowe i personalne

- wsparcie psychologiczne - ukierunkowane zazwyczaj na uspokojenie negatywnych emocji związanych z utratą pracy oraz odbudowę poczucia własnej wartości,
- pomoc w przekwalifikowaniu się i zdobywaniu nowych umiejętności - tutaj także bardzo ważny jest udział psychologa; należy określić profil danej osoby - jej słabe i mocne strony, cechy i predyspozycje zawodowe, które ułatwia wybór zawodów i specjalizacji najodpowiedniejszych dla danej osoby;
- doradztwo personalne, którego celem jest dokonanie właściwej analizy możliwości zawodowych uczestnika (bilans kompetencji, ocena predyspozycji i potencjału zawodowego, etc.), opracowanie planu dalszych działań w obszarze rozwoju zawodowego i wsparcie we wdrożeniu tego planu i realizacji zamierzonych działań (tu możemy się spotkać z bardzo zróżnicowanym i szerokim wachlarzem usług);

[166] Por. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 11-12.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- pomoc prawna - dotyczy najczęściej zawierania nowych umów o pracę oraz wsparcie w zakresie organizacji własnej działalności gospodarczej - dla uczestników, którzy zainteresowani są tą formą dalszego rozwoju zawodowego.

2. Rozwój umiejętności osobistych

- warsztaty i treningi grupowe dotyczące np. treningu dobrego samopoczucia, pokonywania oporów wobec zmian, treningu z zakresu komunikacji interpersonalnej, warsztatów dotyczących umiejętnego uczestnictwa w rozmowie kwalifikacyjnej.
- warsztaty i szkolenie z zakresu umiejętności potrzebnych na rynku pracy - dzięki którym uczestnicy programu mogą nabyć umiejętności skutecznego poruszania się po rynku pracy np. zdobywanie wiedzy jak konstruować CV i list motywacyjny czy jak zachowywać się podczas rozmowy kwalifikacyjnej,

3. Aktywne poszukiwanie ofert pracy - pomoc w dotarciu do pracodawców, wyszukiwanie i analiza ofert pracy pod kątem możliwości i zainteresowań uczestników oraz pomoc w nawiązaniu kontaktu pomiędzy uczestnikiem programu a nowym pracodawcą. Będzie więc to wyszukiwanie ofert pracy z mediów, wyszukiwanie ofert pracy z „ukrytego rynku", analiza inwestycji lokalnych i regionalnych, spotkania z pracodawcami a także weryfikacja ofert pod kątem profilu zawodowego osoby zwalnianej,

4. Wsparcie w zakresie organizacji własnej działalności gospodarczej – dla uczestników, którzy zainteresowani są tą formą dalszego rozwoju zawodowego.

Oczywiście wyszczególnione powyżej elementy nie wyczerpują wszystkich działań oferowanych w ramach programu outplacementu, jednak należą do najczęściej spotykanych. Inne narzędzia przedstawia D. Lewicka[167]. Zdaniem tej badaczki proces outplacementu powinien być realizowany m.in. poprzez: udzielenie informacji na temat rynku pracy; szkolenia z zakresu autoprezentacji, przedsiębiorczości, przekwalifikowania i poszukiwania pracy; pomoc prawną w zawieraniu nowych umów o pracę i rejestrowaniu działalności gospodarczej; pomoc psychologiczną. K. Schwan i K.G. Seipel wskazują dodatkowo: pomoc w zakresie określania kwalifikacji i celów

---

[167] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach…, op. cit.*, s. 118.

zwolnionych pracowników; przeprowadzenie lub ustalenie odpowiednich przedsięwzięć dotyczących rozwoju; wsparcie przy wdrażaniu do nowych zadań[168]. Przy czym zauważa się, że część z tych działań jest tożsama z tymi które służą rekrutacji, wprowadzaniu pracownika do przedsiębiorstwa.

A. Flis, M. Mos i A. Zacharzewski wskazują zaś, iż outplacement obejmuje takie działania jak: pomoc psychologiczna; zdobywanie wiedzy o rynku pracy; zdobywanie umiejętności niezbędnych do poszukiwania pracy; pomoc w ewentualnym przekwalifikowaniu; identyfikowanie „ukrytego rynku pracy"; pomoc organizacyjna i doradztwo zawodowe; nawiązywanie kontaktów z pracodawcami; doradztwo finansowe i ubezpieczeniowe; oraz pomoc w rozpoczęciu działalności gospodarczej[169]. Współcześnie listę usług poszerza się o bardziej osobiste poradnictwo w formie coachingu[170] oraz programy komputerowe typu „wirtualny konsultant" za pośrednictwem, których mogą być prowadzone szkolenia i kursy, techniki samooceny i bazy ofert pracy dostępne w zamkniętych platformach internetowych[171].

Nieco inną listę instrumentów outplacementu przedstawił M. Eggert[172]. Usług doradcze wykorzystywane w tych programach to: doradztwo wstępne – pozyskiwanie danych biograficznych i omawianie kwestii doraźnych; lista osiągnięć – wypisywanie wszystkich sukcesów zawodowych; spis umiejętności związanych z osiągnięciami; indywidualne oświadczenie profesjonalne – przygotowywanie krótkiej deklaracji co dana osoba ma do zaoferowania na rynku pracy; spis sukcesów indywidualnych – z niedawnej przeszłości lub które mogą zwiększać szanse na znalezienie zatrudnienia; trzy stanowiska pracy – określenie możliwych stanowisk pracy do poszukiwań; ocena psychologiczna – stworzenie profilu osobowości; pisanie życiorysu; określenie szans na rynku pracy; próbna rozmowa kwalifikacyjna; oraz planowanie kampanii poszukiwania pracy.

[168] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 240.
[169] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002, s. 59-63, 159-166.
[170] P. Gniazdowski, *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie" 6/2003, s. 32-34.
[171] M. Krajewska, I. Michaliszyn, *Osobisty wirtualny konsultant*, „Personel i Zarządzanie" 6/2003, s. 34-35.
[172] M. Eggert, *Outplacement: a guide to management and delivery*, IPD, London 1991; [cyt. za:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 427.

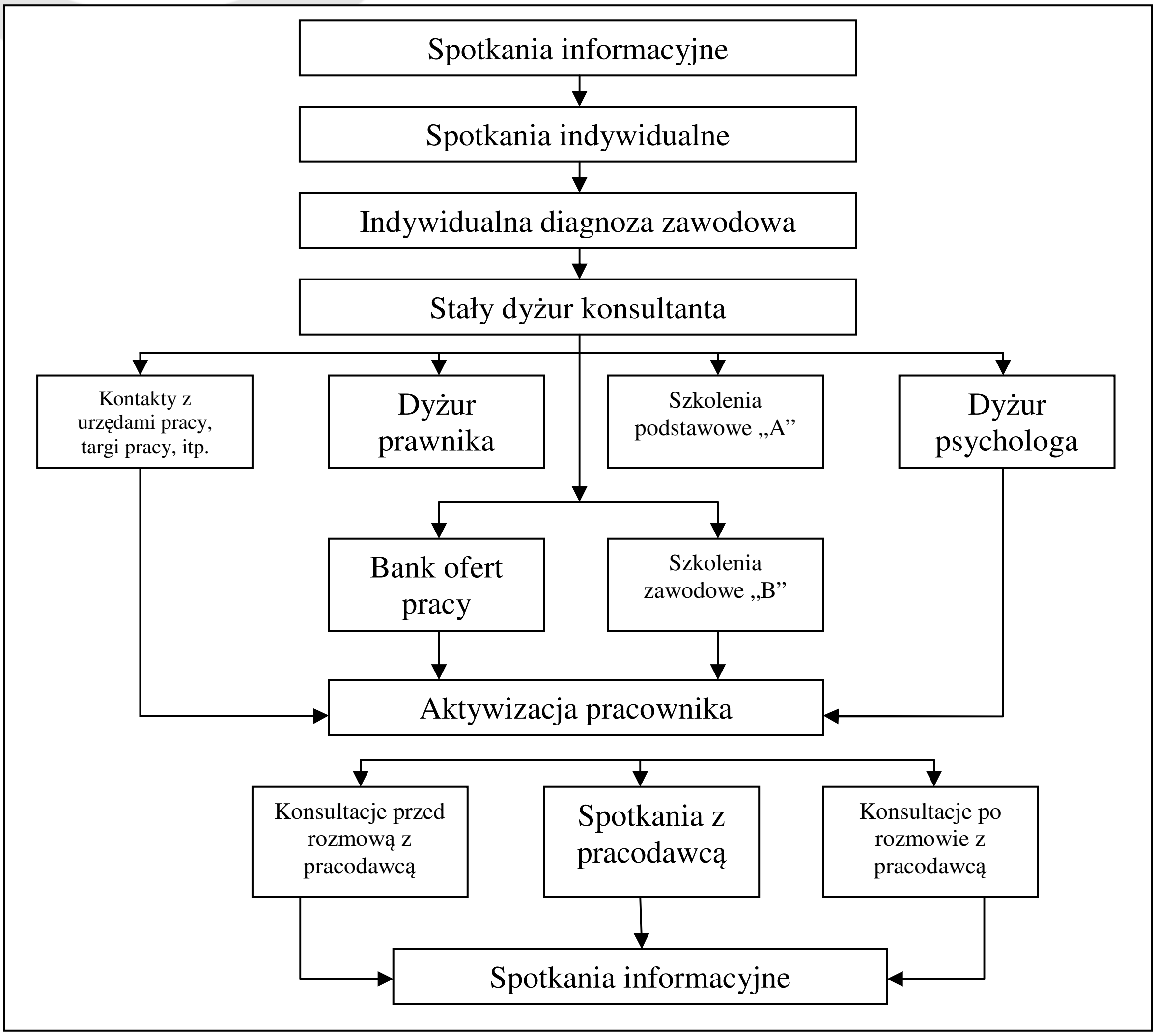
M. Armstrong natomiast za podstawową w zakresie outplacementu uznaje organizację warsztatów pracy, usługi doradcze i pomoc w pisaniu życiorysów[173]. Zadania te prowadzone przez dział personalny lub zewnętrznych konsultantów mogą obejmować poszukiwanie pracy dla zwalnianych pracowników, doradzanie im co do odpowiednich dla nich stanowisk, organizowanie rozmów kwalifikacyjnych, szkolenia z przygotowywania życiorysów i technik prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych. Za istotne uznaje też naukę pisania „życiorysów osiągnięć", które mają na celu ukazanie w formie pozytywnych stwierdzeń cech, umiejętności i wiedzy danej osoby, czyli zdobytego doświadczenia zawodowego.

Oprócz powyższych w ramach outplacementu może być świadczone zwalnianym pracownikom dodatkowe wsparcie o charakterze bardziej „technicznym" polegające na pomocy poprzez udostępnienie np. kserokopiarki, komputera i drukarki, czy też odnoszące się do bezpośrednich korzyści finansowych w postaci dodatków pieniężnych dla zwalnianych i przemieszczanych pracowników w formie dopłat np. do kosztów dojazdu do bardziej oddalonego nowego zakładu pracy, do różnicy w poziomie płac wynikającej z niższej pensji u nowego pracodawcy.

Jednym z rodzajów wsparcia jest organizowanie wewnętrznego ośrodka, centrum aktywizacji, karier lub doradztwa - działu zajmującego się procesem outplacementu w firmie[174]. Przykład sekwencji działań aktywizujących uruchamianych przez takie centrum wobec zwalnianego pracownika w kierunku uzyskania nowej pracy pokazuje rysunek 6. Realizacja tego modelu wymaga powołania działu, którego nazwa nawiązuje niekiedy do działów urzędów pracy realizujących zadania w zakresie świadczenia usług rynku pracy jak pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy oraz organizacja szkoleń. Choć samą propozycję uporządkowania działań należy uznać za istotną, to jednak powołanie takiego ośrodka właściwie może nie mieć uzasadnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach, które raczej nie dokonują zwolnień grupowych, bądź nie mają środków na powołanie w tym celu odrębnego działu.

[173] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 426.
[174] Zob. J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 179-206.

Rysunek 6. Model działalności ośrodka outplacementu



Źródło: A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 224.

Doradcy realizujący program outplacementu dobierają określony zestaw narzędzi pod kątem oczekiwań i sytuacji konkretnej osoby, dostosowując w ten sposób program do indywidualnych potrzeb. Inną praktyką jest przedstawienie do wyboru uczestnikowi programu szeregu działań, z których uczestnik w porozumieniu z doradcą wybiera te, które w swojej sytuacji uznaje za najbardziej

korzystne i potrzebne. Dlatego **definiując outplacement bardziej właściwe wydaje się akcentowanie celu, jakiemu służy ten program niż koncentracja na usługach i działaniach, jakie wchodzą w jego skład**. Działania te mogą się różnić, jeśli jednak będą prowadziły do podobnego celu, jakim jest pomoc pracownikowi w podjęciu nowej aktywności zawodowej, wówczas nadal będzie można nazywać je outplacementem.

6.4.Rodzaje i modele outplacementu

Dobór narzędzi jakie będą stosowane w programie zwolnień monitorowanych zależy od wielu już wielokrotnie wymienianych kwestii, w tym tego jakimi środkami – przede wszystkim – finansowymi dysponuje dana organizacja oraz jakiego rodzaju wsparcie mogą zaoferować podmioty zewnętrzne np. urzędy pracy. Rodzaj działań uwzględnionych w programie outplacementu wynikać też będzie z rodzaju outplacementu.

A. Binda dokonał analizy ofert firm doradczych co pozwoliło na wyróżnienie kilku rodzajów proponowanych programów (tabela 9)usystematyzowanych ze względu na cztery kryteria, jakimi są: (1) zleceniodawca usługi; (2) charakter grupy odbiorców; (3) zakres świadczonych usług; (4) ukierunkowanie usługi.

Tabela 9. Podział i rodzaje usług outplacementowych

Kryterium podziału	Rodzaje outplacementu	Cechy charakterystyczne
Zleceniodawca usługi	Korporacyjny	Zamawiany i opłacany przez firmę zwalniającą, czasami w wyborze doradcy uczestniczy także bezpośredni zainteresowany.
	Prywatny / detaliczny	Zamawiany i opłacany bezpośrednio przez osobę prywatną.
Charakter grupy odbiorców	Indywidualny	Skierowany do jednej osoby, praca indywidualna z uczestnikiem.
	Executive	Przygotowany specjalnie z myślą oraz pod kątem potrzeb menedżerów najwyższego szczebla zarządzania.

	Grupowy	Przeznaczony dla jednorodnych grup zawodowych pracowników zwalnianych z jednej firmy kluczowym elementem są warsztaty i zajęcia grupowe przygotowujące do wejścia na rynek pracy.
	Mieszany	Podział całego procesu na zajęcia organizowane w grupach oraz cykle spotkań indywidualnych.
	Grupowy publiczny	Zajęcia grupowe dla pracowników pochodzących z różnych firm i reprezentujących różne specjalności, na zasadzie grup otwartych.
Zakres świadczonych usług	Pełny	Obejmujący kompleksowy zestaw usług oferowany przez doradcę w ramach swojego autorskiego programu, nielimitowany czasowo - trwający aż do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika, a często obejmujący nawet monitoring postępów w nowej organizacji.
	Ograniczony czasowo	Przygotowany na zasadzie programu trwającego 2, 3, 6 miesięcy, lub inny z góry określony zamknięty przedział czasowy.
	Kafeteryjny	Oferowany klientowi zamawiającemu jako zestaw usług do wyboru, z których klient wybiera tylko te elementy, które uważa za konieczne.
	Just-in-time	Konsultacje z doradcą są inicjowane przez samego uczestnika, w nagłych przypadkach lub na miarę potrzeb.
	Ze wsparciem administracyjnym	Oprócz cyklicznych spotkań z doradcą uczestnikowi oferuje się pełne wsparcie administracyjne w postaci osobnego biura oraz obsługi sekretarskiej.
Ukierunkowanie usługi	Pełny	Obejmuje pełny proces wsparcia uczestnika, od oceny umiejętności i predyspozycji, szkolenia i warsztaty z zakresu rynku pracy po konieczne uzupełnienie kwalifikacji formalnych potrzebnych do podjęcia nowej pracy i intensywne poszukiwanie ofert pracy.
	Zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności	Główny nacisk kładzie się na zmianę postawy uczestnika, z pasywnej na aktywną, wykształcenie motywacji do działania oraz rozwój potrzebnych do tego umiejętności pozostawiając poszukiwanie ofert pracy już

		samemu pracownikowi.
	Zorientowany na rynek pracy	Główny nacisk na ukierunkowanie strategii poszukiwania pracy, oferty pracy, rozmowy z pracodawcami, często przy wsparciu bazy danych ofert pracy, tzw. „*job bank*”.
	Zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe	Stosowany w przypadku konieczności zupełnej zmiany zawodu - koncentruje się na określeniu predyspozycji i motywacji uczestnika, a następnie wyborze i kształceniu do nowego zawodu
	Zorientowany na rozwój przedsiębiorczości	Praca z uczestnikiem przy założeniu swojej własnej, małej firmy.
	Skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę	Często w połączeniu z *Senior Executive Program* - przygotowuje starszych menedżerów do zakończenia aktywnego życia zawodowego i transformacje zajęć w połączeniu z przejściem na emeryturę.

Źródło: A. Binda, *Podział i rodzaje outplacementu*, www.lgrant.com/czytelnia.php [20.08.2012].

Ze względu na charakter grupy odbiorców zostały wyróżnione takie rodzaje outplacementu jak: indywidulany, executive, grupowy, mieszany i grupowy publiczny. Pierwszy z nich kierowany jest do pojedynczej osoby, działania podejmuje się indywidualnie z zainteresowanym. Outplacement executive jest to specjalnie przygotowany program dla pracowników szczebli zarządzających. Grupowy jest kierowany do danej grupy zawodowej, grupy pracowników, która jest zwalniana z jednej firmy. Mieszany to program przeprowadzany poprzez organizację zajęć grupowych oraz indywidualnych spotkań. Natomiast outplacement grupowy publiczny polega na organizowaniu zajęć grupowych zewnętrznie dla pracowników z różnych firm i o różnych specjalizacjach.

Szczególnie godnym uwagi jest dokonanie analizy różnic pomiędzy outplacementem indywidualnym i grupowym. Pierwszy z nich jest usługą zaadresowaną do osób zajmujących

kluczowe stanowiska w firmach[175]. Stosowany jest zazwyczaj w przypadku specjalistów oraz menedżerów średniego i wyższego szczebla. Są to osoby, które opuszczają swoje organizacje często po długoletniej pracy, w związku z czym potrzebują wsparcia, by przystosować się do nowej sytuacji. Usługa ma im pomóc jak najszybciej odzyskać równowagę emocjonalną, zapewnić profesjonalne wsparcie w procesie doboru charakteru pracy i stanowiska, tak aby optymalnie wykorzystać tkwiący w danej osobie potencjał.

W trakcie programu outplacementu indywidualnego konsultant pomaga w znalezieniu zatrudnienia członkom kadry kierowniczej, którzy zwykle nie z własnej woli rozstali się z przedsiębiorstwem. Konsultant postrzega siebie jako opiekuna, którego zadaniem jest wspieranie samodzielnej działalności klienta, bez ingerowania w prowadzone przez niego poszukiwania pracy. W programie świadczonym bezterminowo, dopóki zwalniani pracownicy nie przejdą pomyślnie okresu próbnego w nowym przedsiębiorstwie, czas konsultacji zależy od decyzji pracodawcy. Jeśli po okresie próbnym pracownik nie otrzyma propozycji stałego zatrudnienia, program outplacementu trwa nadal aż do znalezienia przez podopiecznego nowego zajęcia. W przypadku programu świadczonego terminowo doradca pozostaje do dyspozycji klienta przez określoną liczbę godzin w ciągu ustalonego czasu.

Typowe składowe programu outplacementu indywidualnego to[176]:

1. Wsparcie psychologiczne nakierowane na pomoc w przystosowaniu się do nowej sytuacji, jaka powstała po stracie pracy;
2. Analizowanie umiejętności, potencjału, kompetencji, zalet i preferowanych przez zwolnionych menedżerów kierunków zawodowych za pomocą narzędzi, takich jak np. testy psychometryczne;
3. Dokonanie samooceny i optymalnego wyboru dalszej kariery;
4. Indywidualny program szkoleniowy, uczący profesjonalnych metod poszukiwania ofert i prezentacji własnych osiągnięć i atutów;

---

[175] P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009, s. 391-392.
[176] W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2006, s. 104-105.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

5. Zespół czynności mających na celu pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, obejmujący m.in.: przygotowanie wysokiej jakości dokumentów aplikacyjnych, wsparcie ekspertów znających uwarunkowania rynku pracy, tak by skuteczniej dotrzeć do właściwych informacjii miejsc, nawiązywanie kontaktów na „ukrytym rynku pracy", przechodzenie przez symulacje rozmowy kwalifikacyjnej, doskonalenie wizerunku, dostęp do przestrzeni i sprzętu biurowego podczas całego procesu poszukiwań nowej posady.

Jak widać, program taki jest nie tylko wszechstronny, ale może mieć formę szczegółowo rozpisanych działań pomagających w pozyskaniu nowych miejsc pracy dla zwalnianego pracownika i o zapewnieniu mu możliwie bezproblemowego przejścia na nowe miejsce pracy. Są to działania kosztowne, szacowane na kilka do kilkudziesięciu tysięcy złotych[177].

Outplacement grupowy zaś przeprowadza się w razie likwidacji całych działów bądź części przedsiębiorstwa[178]. Przybiera on formę szkolenia, stąd też oferuje się go w określonym czasie pracownikom wszystkich szczebli hierarchii zawodowej. Outplacement grupowy różni się od indywidualnego zarówno słabszym dostosowaniem konsultacji do indywidualnych potrzeb klienta, jak i ograniczeniami czasowymi. Szkolenia w ramach programu outplacementu trwają od dwóch do pięciu dni. Organizuje je dział szkoleń przedsiębiorstwa zlecającego wykonanie usługi, a zajęcia przeprowadzają zewnętrzni konsultanci lub też całością zajmuje się zewnętrzna firma doradcza. Jest on skierowany jest do jednorodnych grup zawodowych, a „kluczowym elementem są warsztaty i zajęcia grupowe przygotowujące do wejścia na rynek pracy". Outplacement grupowy może mieć także formę złożonych oddziaływań i obejmować m.in. po wydzieleniu w miarę jednorodnych grup pracowników[179]:

1. Przeprowadzenie konsultacji z psychologiem, nakierowanych na zniwelowanie negatywnych skutków zwolnień i wsparcie emocjonalne;
2. Przygotowanie specjalnych warsztatów dających uczestnikom wskazówki dotyczące radzenia sobie na rynku pracy;

---

[177] P. Cichocki, M. Goetz, *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, *op. cit.*, s. 55

[178] P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009, s. 392.

[179] W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 110.

3. Analizę predyspozycji zawodowych i potencjału danej osoby w celu stworzenia profilu osobowościowego i zawodowego;
4. Zajęcia przygotowujące do pisania CV i listu motywacyjnego, informujące o rynku pracy oraz szkolące w zakresie rozmowy kwalifikacyjnej – odpowiedzi na trudne pytania, sztuki prezentacji i komunikacji oraz podobne;
5. Określenie indywidualnych osiągnięć, zainteresowań i kwalifikacji, aby skutecznie zaplanować cele i proces poszukiwania nowej posady i wykorzystania predyspozycji zwalnianych osób;
6. Przedstawienie uczestnikom istniejących w regionie ofert pracy, przy wskazaniu jednocześnie metody docierania do potencjalnych pracodawców;
7. Propozycje dobrowolnego udziału w kursach;
8. Ewentualne konsultacje indywidualne, mające na celu poruszenie tematów, z którymi osoba ma największe trudności.

Ponieważ usługi outplacement mogą być świadczone w różny sposób, w związku z tym można podzielić je na następujące[180]:

- Zakres pełny – obejmuje cały pakiet usług, jest to zazwyczaj nielimitowany w czasie i trwa do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika.
- Zakres ograniczony w czasie – program jest określony przez zamknięty przedział czasowy.
- Kafeteryjny – zainteresowany otrzymuje zestaw usług do wyboru, następnie wybiera tylko te, z których chce skorzystać.
- *Just-in-time* – konsultacje przeprowadzane na zasadzie nagłej potrzeby, w takim przypadku jest to inicjowane przez uczestnika
- Ze wsparciem administracyjnym – w ofercie oprócz spotkań jako dodatkowa usługa w pakiecie może występować wsparcie administracyjne, obsługa sekretarska lub osobne biuro.

Przy analizie rodzajów outplacementu trzeba zwrócić uwagę, również na fakt, że wsparcie outplacement może przebiegać w różnych kierunkach i zawierać szereg opcji[181]. Rozpatrując pełne wsparcie, usługa zawiera między innymi takie działania jak: ocena umiejętności i predyspozycji,

[180] *Outplacement opis*, http://besthunter.pl/?outplacement-opis,122 [12.08.2012].
[181] *Ibidem.*

szkolenia mające na celu przekazania sytuacji na rynku pracy i uzupełniające kwalifikacje formalne niezbędne do podjęcia nowej pracy. W skład usługi wchodzi również intensywne poszukiwanie ofert pracy.

Analizując wsparcie pod kątem zmiany lub rozwoju umiejętności uczestnika, głównie nastawia się na zmianę postawy z pasywnej na aktywną. W programie zawarta jest również nauka motywacji do działania, rozwój umiejętności pozostawiając poszukiwanie ofert pracy uczestnikowi.

Outplacement może być ukierunkowany na rynek pracy. Głównym zadaniem realizacji usługi jest poszukiwanie pracy i rozmowy z pracodawcami. W przypadku gdy zachodzi potrzeba zupełnej zmiany zawodu stosuje się usługę ukierunkowaną na określanie predyspozycji i motywacji uczestnika oraz wyborze i kształceniu do nowego zawodu. Usługi mogą być również świadczone osobom zorientowanym na rozwój przedsiębiorczości, polegają one na pracy z uczestnikiem przy założeniu własnej firmy.

Ostatnim kierunkiem świadczenia usług outplacement jest praca z odbiorcą - seniorem, skoncentrowanym na planie przejścia na emeryturę. Jest to program przygotowujący starszych menedżerów do zakończenia aktywności zawodowej.

Biorąc pod uwagę zakres użytych narzędzi oraz adresatów, wyróżnić można również outplacement klasyczny i zaadaptowany. Klasyczna forma outplacementu obejmuje „ocenę potencjału i motywacji osoby zwalnianej, wsparcie psychologiczne, pośrednictwo pracy oraz przygotowanie jej do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy”[182]. Istotny jest też fakt,że klasyczny outplacement ma charakter działań doraźnych i krótkotrwałych (zazwyczaj od 1 do 3, rzadziej 6 miesięcy). Proces realizacji outplacementu klasycznego można rozpisać na następujące działania[183]:

1. Pracodawca, który zdecydował się na wsparcie pracowników w formie outplacementu, przygotowuje regulamin zwolnień i listę pracowników do zwolnienia.

[182] J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009, s. 6.
[183] *Ibidem*, s. 6-7.

2. Firma realizująca outplacement dla pracodawcy (może to być wyspecjalizowana firma doradcza czy organizacja pozarządowa świadcząca usługi na rynku pracy) przygotowuje zespół, który będzie wdrażał program.
3. Podczas pierwszego kontaktu ze zwalnianymi pracownikami zostają określone ich możliwości i predyspozycje. Jednocześnie bada się sytuację na rynku pracy (na tej podstawie powstaje baza przedsiębiorców, bank ofert pracy, bank ofert szkoleniowych, a więc baza potencjalnych pracodawców z ich zidentyfikowanymi oczekiwaniami, baza miejsc pracy oraz placówek doskonalenia zawodowego zgodnego z oczekiwaniami przyszłego pracodawcy).
4. Psycholog przeprowadza pogłębiony, jednogodzinny wywiad kwestionariuszowy z każdym z uczestników programu.
5. W oparciu o zdobytą o pracownikach wiedzę firma realizująca outplacement podejmuje działania w dwóch segmentach: „pracownik do nowego pracodawcy" oraz „zostań przedsiębiorcą". Segment pierwszy adresowany jest do tych uczestników programu, o których wiadomo, że predyspozycje psychiczne i zawodowe kwalifikują ich raczej do zatrudnienia się u nowego pracodawcy niż do uruchomienia własnej działalności gospodarczej. Działania w tym segmencie obejmują: warsztaty psychologiczne, doradztwo zawodowe i szkolenia zawodowe, ułatwiające zatrudnienie u nowego pracodawcy. Segment drugi jest przeznaczony dla tych osób, u których wywiad kwestionariuszowy ujawnił cechy osobowości i kompetencje, umożliwiające im otworzenie własnego biznesu. Działania w tym segmencie obejmują: ocenę kompetencji w zakresie prowadzenia własnej firmy, specjalistyczne szkolenia biznesowe, weryfikację wykonalności zaplanowanego biznesu, wreszcie organizację i rejestrację działalności.

Doświadczenia z outplacementem klasycznym pokazują, że w sytuacji polskiego rynku pracy samozatrudnienie sprawdza się tylko wtedy, gdy osoba poszukująca dla siebie odpowiedniego sposobu aktywności zawodowej ma spójną, dopasowaną do własnych możliwości i specyfiki otoczenia koncepcję atrakcyjnego biznesu. Poza tym musi ona posiadać jakiekolwiek doświadczenie menedżerskie oraz tzw. „postawę przedsiębiorcy". Stąd też w polskiej literaturze przedmiotu można

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

znaleźć stwierdzenie, że model outplacementu klasycznego nie sprawdzał się w warunkach krajowych, zwolnienia dotyczą najczęściej osób z niskimi kwalifikacjami, na obszarach o małym popycie na pracę oraz w okresach dekoniunktury, w ramach programu „Bezrobocie – co robić?" grupa ekspertów z udziałem M. Boniego opracowała dwa modele odpowiadające na potrzeby polskich rynków pracy: outplacement zaadaptowany oraz outplacement środowiskowy[184].

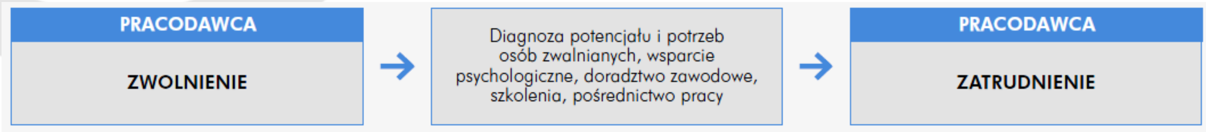
Program „Bezrobocie – co robić?" w latach 2001-2003 na zlecenie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowała Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości z Suwałk[185]. Skuteczność nowych modeli outplacementu została sprawdzona w ramach projektów pilotażowych prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Po raz pierwszy działaniami outplacementowym objęto, oprócz zwalnianych pracowników, także inne grupy odbiorców: dotychczas niepracującą młodzież, osoby pozostające przez długi czas bez pracy, a także środowiska, w których znalezienie pracy zarobkowej jest bardzo trudne lub niemożliwe.

W latach 2004-2006 program „Bezrobocie – co robić?" Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowany był przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE), która w ramach swoich działań kontynuowała upowszechnianie zdobytej wiedzy, organizowała szkolenia dla specjalistów realizujących outplacement pn. „Akademia Outplacementu" oraz przyznawała granty organizacjom pozarządowym na realizację niekomercyjnych projektów outplacementowych. Dorobek tego programu został wykorzystany do przeformułowania w 2009 roku wytycznych PO KL w zakresie realizacji projektów outplacementowych. Zmiany, w przygotowywaniu których uczestniczyła FISE, przyjęte zostały w formie tzw. rozwiązań antykryzysowych w PO KL przyjętych do realizacji w 2010 roku[186].

---

[184] B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, *op. cit.*, s. 7.
[185] J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, *op. cit.*, s. 7.
[186] B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, *op. cit.*, s. 8.

Wykres 3. Outplacement klasyczny



Źródło: J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009, s. 6.

Outplacement zaadaptowany „charakteryzuje się (…) potrzebą wykreowania silnego społecznego wsparcia dla realizowanych działań outplacementowych oraz koniecznością wielokierunkowego pobudzania aktywności lokalnej w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorczości”[187]. Ten typ outplacementu jest w zasadzie rozszerzonym wariantem modelu klasycznego. W odróżnieniu od outplacementu klasycznego, programy outplacementu zaadaptowanego są realizowane przy społecznym wsparciu ze strony samorządów, administracji rządowej, lokalnego biznesu i organizacji pozarządowych.

Chodzi o to, by outplacement był częścią zintegrowanych działań, aktywizujących rynek pracy i wspierających lokalną przedsiębiorczość[188]. Wsparcie programów outplacementu zaadaptowanego można realizować poprzez tworzenie paktów lokalnych wspierających przedsiębiorczość (samorządy, organizacje pozarządowe, branżowe, lokalny biznes, publiczne służby zatrudnienia). Strony zawierające pakt mogą tworzyć programy rozwoju przedsiębiorczości. W ramach takiego programu lokalne władze mają możliwość nie tylko uruchamiania prac interwencyjnych, robót publicznych, staży czy różnych form zatrudnienia okresowego, ale także osiągnąć inne korzyści jakimi są:

- aktywizowania lokalnej przedsiębiorczości, np. poprzez zwalnianie z podatków lokalnych;
- wspierania powstawania inkubatorów przedsiębiorczości;
- organizowania targów inwestycyjnych czy targów pracy;
- wspierania rozwoju lokalnych instytucji finansowych – funduszy poręczeń czy funduszy inwestycyjnych.

---

[187] *Ibidem*, s. 16.
[188] J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, *op. cit.*, s. 9-10.

Aktywność organizacji pozarządowych powinna iść w kierunku nie tylko usług rynku pracy (szkolenia, warsztaty, pośrednictwo pracy, agencje zatrudnienia), lecz także działań zapobiegających marginalizacji i wykluczeniu najsłabszych grup.

Podsumowanie różnic między outplacementem klasycznym i zaadoptowanym stanowi tabela 10.

Tabela10.Outplacement klasyczny i outplacement zaadoptowany

Obszar interwencji	Outplacement klasyczny	Outplacement zaadaptowany
Sekwencja „zostań przedsiębiorcą”	Proponowana wszystkim uczestnikom programu outplacementowego jako jedna z możliwości do wyboru	Proponowana tylko tym uczestnikom programu outplacementowego, którzy zaprezentowali wiarygodny i rokujący powodzenie biznesplan oraz którzy już zdobyli doświadczenie menedżerskie lub też zademonstrowali „postawę przedsiębiorcy”
Sekwencja „pracownik do nowego pracodawcy”	Skupia się na wyposażeniu uczestnika programu outplacementowego w kwalifikacje, na które zgłasza zapotrzebowanie nowy pracodawca	Oprócz wyposażenia pracownika w potrzebne kwalifikacje zawodowe, dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia uczestnikom programu odpowiedniego wsparcia psychologicznego
Szkolenia	Głównie wyposażające pracownika w te kwalifikacje, na które zgłasza zapotrzebowanie rynek pracy i/lub nowy pracodawca	Zwiększony wymiar i zakres szkoleń nastawionych na wzmacnianie „zdolności do zatrudnienia” oraz wsparcie psychologiczne dla uczestników programu
Projektowanie programu outplacementowego	Pracodawca zleca firmie zewnętrznej przygotowanie oferty na usługi, ewentualnie współpracuje z firmą zewnętrzną	Pracodawca jest aktywnie zaangażowany w projektowanie programu outplacementowego dla swoich pracowników, konsultuje go lub wręcz opracowuje z partnerami społecznymi, czasami konsultacje przeprowadzane są także z innymi interesariuszami, np. władzami lokalnymi
Działania dodatkowe	Zwykle nie leżą w sferze	Pracodawca angażuje się lub co

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

	zainteresowania pracodawcy	najmniej „życzliwie wspiera” dodatkowe działania, takie jak np. analiza klimatu otoczenia po to, by ewentualnie zaproponować działania wzmacniające efekty usług outplacementowych
Długość trwania programu outplacementowego	Przeciętnie 1-3 miesiące	Programy są dłuższe, trwają od 3 do 9 miesięcy, a czasem nawet 12 miesięcy

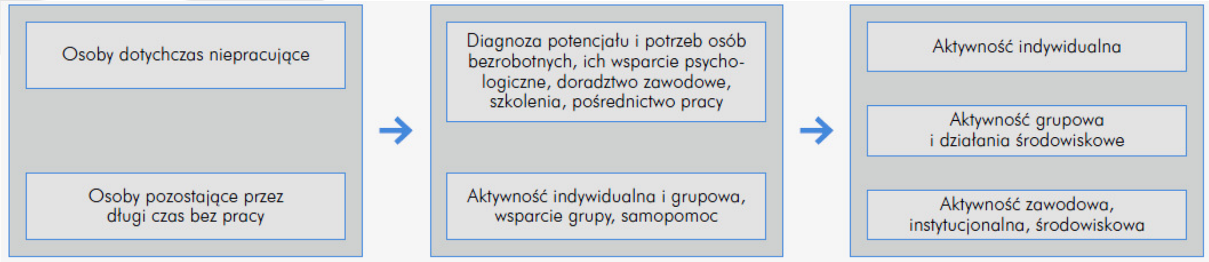
Źródło: A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 14-15.

Jeszcze innym rodzajem outplacementu, który został wyróżniony w literaturze, jak i odnajduje swoje zastosowanie w praktyce polskiej, jest outplacement środowiskowy. W outplacemencie środowiskowym znalezienie pracy przyjmuje się jako cel długookresowy. Ta forma działań szczególnie sprawdza się przy zapobieganiu skutkom długotrwałego bezrobocia w sytuacji załamania się lokalnego rynku pracy[189].

W tym modelu outplacementu w porównaniu z klasycznym i zaadaptowanym inna jest grupa odbiorców i cel działania. Jak wynika z praktyki można go stosować np. wobec osób, które długo pozostają bez pracy lub młodych osób, które po zakończeniu kształcenia nie mogą podjąć pierwszej pracy. W outplacemencie środowiskowym istotne jest połączenie wzajemnego wsparcia uczestników programu w grupie i aktywizacja indywidualna z wykorzystaniem typowych narzędzi outplacementowych, jakimi są szkolenia, doradztwo, pośrednictwo. Nawet jeżeli po zrealizowaniu programu jego uczestnik nie znajdzie zatrudnienia, zdobywa nowe umiejętności, które mu ułatwią znalezienie pracy: aktywność, komunikatywność i asertywność, zwiększone poczucie własnej wartości. Kluczową rolę w budowaniu grupy i jej wsparcia dla poszczególnych uczestników odgrywa animator grupy.

[189] *Ibidem*, s. 12.

Wykres 4. Outplacement środowiskowy



Źródło: J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009, s. 13.

Jak podaje autorka publikacji „Outplacement – sposób na bezrobocie"[190], tworzenie grup uczestników (około 15 osób) powinno następować według kryterium terytorialnego – miejsca zamieszkania lub łatwego dojazdu grupy. W pierwszym etapie programu poza animatorem w grupie powinien być także psycholog-trener. Grupa winna mieć zapewniony kontakt, wsparcie i pomoc ze strony Regionalnych Centrów Aktywizacji. Centra powinny mieć zabezpieczone materialne warunki funkcjonowania, finanse i odpowiednio przygotowaną kadrę. Podstawą funkcjonowania centrum stanowi zespół doradczo-treningowy: doradca zawodowy, pośrednik pracy, rejestrator, psycholog lub socjolog, trener przedsiębiorczości, animatorzy grup.

Jeśli zaś chodzi o etapy outplacementu środowiskowego, są one następujące[191]:

1. Integracja uczestników z grupą, rozpoznanie własnych potrzeb, rozpoznanie słabych i mocnych stron, ustalenie własnej hierarchii wartości, zmiana sposobu myślenia, określanie celów;
2. Przejście do indywidualnych zajęć aktywizujących, które mają rozwijać aktywność, w tym: nabycie umiejętności i poznanie sposobów poszukiwania pracy, ocena własnych możliwości, przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej z pracodawcą;
3. Przy wsparciu grupy uczestnicy wykonują indywidualne zadania aktywizujące: pisanie CV, autoprezentacja – rozmowa z pracodawcą, poszukiwanie ofert przez telefon. Dla tych, którzy

[190] *Ibidem*, s. 12.
[191] *Ibidem*, s. 12-15.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

są gotowi do podjęcia pracy, zorganizowany jest w oparciu o Regionalne Centra Aktywizacji, klasyczny cykl działań outplacementowych: szkolenia, doradztwo, pośrednictwo. Uczestnicy, którzy po zakończeniu programu klasycznego nie znaleźli zatrudnienia, wracają do grupy;

4. Grupowe zajęcia aktywizujące – obejmują one na pierwszym etapie treningi zadaniowe, w tym: pisanie dokumentów, gry symulacyjne – scenki, testy, autokorektę zachowań poprzez analizę zapisów wideo. W etapie drugim grupy przy wsparciu animatorów, trenerów i doradców przygotowują i realizują działania na rzecz środowiska;
5. W efekcie zdobywanych nowych umiejętności i doświadczeń, środowiskowe grupy wsparcia i samopomocy uzyskują status grup samosterownych. Są one w stanie, oprócz pomocy swoim członkom w znalezieniu zatrudnienia, generować nowe formy organizacyjne: stowarzyszenia, programy celowe, inicjatywy środowiskowe, wsparcie działań przez wolontariat itp. Grupy samosterowne są w stanie jako organizacje pozarządowe aplikować o środki pomocowe i celowe oraz występować i realizować projekty środowiskowe finansowane np. ze środków UE.

Po zrealizowaniu programu Regionalne Centrum Aktywizacji ulega rozwiązaniu. Jego funkcję, wyposażenie, technologię i wiedzę na temat organizacji działalności przejmują funkcjonujące na danym terenie Środowiskowe Grupy Wsparcia i Samopomocy. Grupy te, po zrealizowaniu pełnego zakresu działań w ramach projektu, są w stanie samodzielnie inicjować, realizować i efektywnie wykorzystywać uzyskane zasoby dla realizacji inicjatyw środowiskowych. W takich grupach mogą działać różne osoby – także bezrobotni.

6.5.Outplacement w ofercie agencji doradczych

Celem pogłębienia wiedzy na temat rodzajów narzędzi stosowanych przy przeprowadzaniu outplacementu dokonano analizy ofert firm, które zajmują się profesjonalnie usługami outplacementu dla przedsiębiorstw. Analiza wskazuje, że rzeczywiście lista proponowanych w nich działań bardzo często jest różnorodna i uwzględnia wiele różnych działań stanowiących odrębne „pakiety".

Program outplacementu oferowany przez firmę BC Systems składa się z kilku pakietów[192]. Na stronie www podmiotu znajduje się informacja podkreślająca fakt, że zakres procesu outplacementu jest uzależniony od rodzaju stanowiska zajmowanego przez danego pracownika lub grupę pracowników i każdorazowo jest opracowywany indywidualnie.

Program STANDARD składa się z 1 spotkania grupowego oraz 1-2 spotkań indywidualnych. Przykładowy pakiet programu STANDARD zawiera w ramach spotkania grupowego wyjaśnienie programu outplacementu oraz szkolenie „ABC rekrutacji" (pisanie CV i listu motywacyjnego, jak i gdzie szukać pracy, jak czytać ogłoszenia, jak się najlepiej zaprezentować podczas spotkania, jak udzielać odpowiedzi na trudne pytania, itp.). Natomiast spotkania indywidualne polegają na dostarczeniu zwalnianym pracownikom:

- pomocy w określeniu możliwości dalszego rozwoju własnej kariery,
- określenia możliwych do objęcia przez pracownika stanowisk pracy,
- pomocy w napisaniu CV, listu motywacyjnego,
- oceny szans na rynku pracy,
- przeprowadzenia próbnych rozmów kwalifikacyjnych, odpowiedzi na trudne pytania wraz z interpretacją,
- planowania poszukiwania pracy,
- rejestracji osób w bazach ogólnodostępnych i innych doradztw personalnych,
- pomocy w znalezieniu ogłoszeń z ofertami pracy i wspólne aplikowanie.

Drugi pakiet nasi nazwę Program SILVER, w porównaniu do poprzedniego jest to 1 grupowe spotkanie oraz 2-3 spotkania indywidualne. Spotkanie grupowe ma taki sam zakres jak w poprzednim programie. Natomiast spotkania indywidualne zawierają dodatkowo zaprezentowanie osób u potencjalnych pracodawców, firm doradztw personalnych specjalizujących się w danej branży, bądź prowadzących nabór na podobne stanowisko.

Trzeci z proponowanych to Program GOLD – jest to 1 grupowe spotkanie i do 5 spotkań indywidualnych. W ramach spotkania grupowego jest on poszerzony o analizę obecnej sytuacji

[192] *Co to jest outplacement*, BCsystems, http://bcsystems.pl/outplacement/ [12.08.2012].

rynkowej z uwzględnieniem interesującej uczestników branży. Natomiast spotkania indywidualne obejmują: ocenę psychologiczną kandydata – przeprowadzenie testów, zaprezentowanie osób u potencjalnych pracodawców; przeszukiwanie odpowiednich ofert pracy i wysyłanie dokumentów wraz z kandydatem; przygotowanie kandydata przed każdym spotkaniem u potencjalnego pracodawcy; wsparcie administracyjne: uczestnicy programu mogą w wyznaczonych godzinach korzystać z Internetu oraz sprzętu komputerowego w firmie doradczej (druk, fax, xero, obsługa poczty).

Inna znajdująca się w sieci Internet propozycja usług outplacementowych pt. „Program Mobilizacji Aktywności Zawodowej" jest oferowana przez firmę HR Business Partners[193]. Składa się on z: sesji indywidualnych, grupowych i mieszanych. Indywidualne sesje z konsultantem koncentrują się na pomocy w sprecyzowaniu najlepszej dla kandydata ścieżki kariery i wyznaczeniu na tej drodze kolejnych celów. Stosowane są zwykle w przypadku menedżerów oraz kadry zarządzającej i ukierunkowane są na indywidualne i konkretne potrzeby uczestników. Grupowy program prowadzony jest zwykle w kilkunastoosobowym zespole, ma charakter wykładów, czasem warsztatów połączonych z odgrywaniem ról, podczas których pracownicy pod okiem konsultanta zyskują wiedzę niezbędną w procesie poszukiwania pracy. Z doświadczenia firmy wynika, że Program Mobilizacji Aktywności Zawodowej najczęściej przyjmuje postać mieszaną - są to grupowe programy outplacementowe o poszerzonym charakterze. W takim przypadku na rzecz całej grupy prowadzone są początkowo zajęcia dotyczące wiedzy ogólnej z zakresu poszukiwania pracy, a następnie wszyscy (lub część uczestników) kontynuuje pracę z konsultantami w oparciu o schemat spotkań indywidualnych.

W skład indywidualnych sesji wchodzą między innymi takie działania jak:

- identyfikacja przyszłych celów zawodowych i kierunków dalszego rozwoju kariery, ocena własnych atutów i możliwości;

[193] *Program mobilizacji aktywności zawodowej – zakres i formy*, HR Business Partners, Warszawa 2009, www.hrbp.pl/web/pl/outplacement/programforms [12.08.2012].

- wzmacnianie niezbędnych kompetencji i przygotowanie użytecznych narzędzi wspierających proces poszukiwania pracy (np. CV, list motywacyjny, autoprezentacja, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej);
- diagnoza kompetencji zawodowych, predyspozycji i atutów, które mogą być pomocne w dalszej karierze - profile *Master Person Analysis* (MPA) oraz *Master Competence Analysis* (MCA);
- planowanie konkretnej strategii poszukiwania pracy;
- dostarczenie profesjonalnych porad dotyczących zmiany zawodu, przekwalifikowania;
- ułatwienie adaptacji emocjonalnej do trudnego okresu zmian.

Grupowe sesje składają się ze szkolenia pt. „Abecadło Kandydata" obejmujące:

- wiedzę i wsparcie dotyczące emocjonalnego aspektu utraty pracy (stresująca sytuacja);
- zasady tworzenia dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny);
- rozmowa kwalifikacyjna – trudne pytania i odpowiedzi;
- sposób autoprezentacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej;
- efektywne kanały i metody poszukiwania pracy;
- informacje dotyczące bieżącej sytuacji na rynku pracy, w branży.

Oprócz szkolenia przewidziane są warsztaty z odgrywaniem ról z zakresu prowadzenia rozmów rekrutacyjnych (wykorzystanie technik stosowanych przez działy rekrutacji i selekcji).

Ponadto firma proponuje:

- profile MPA i MCA (sesje diagnozy kompetencji kandydata wspierające wybór ścieżki kariery zawodowej);
- profil *Master Person Analysis* (MPA) – test osobowości zawodowej;
- profil *Master Competence Analysis* (MCA) – test oceny umiejętności rozumowania analityczno-logicznego;
- Centrum Aktywizacji Zawodowej (dyżury konsultanta w firmie klienta). W ramach Centrum Aktywizacji Zawodowej firma świadczy usługi pomocy w organizacji Centrum (w miejscu wskazanym przez klienta), zajmującego się łagodzeniem skutków zwolnień grupowych i udzielaniem wsparcia w przygotowaniach do poszukiwania pracy odchodzącym pracownikom.

Usługi te to: (a) przygotowanie komunikacji dotyczącej działalności centrum;(b) zdiagnozowanie potrzeb pracowników w zakresie wsparcia w przygotowaniach do poszukiwania pracy;(c) opracowanie programu działania centrum; (d) przeszkolenie osób współpracujących z konsultantem w ramach centrum outplacementu;(e) dyżury lub stała opieka konsultanta w ramach centrum outplacementu.

Firma ponadto proponuje działania na poziomie organizacji zamawiającej usługi outplacementowe mające na celu wsparcie w planowaniu i przygotowaniu procesu zwolnień. Składają się na nie:

- komunikacja procesu (Plan Komunikacji, zgodność procesu z Prawem Pracy);
- prowadzenie negocjacji z partnerami społecznymi (związki zawodowe, rada pracownicza);
- przeprowadzenie zwolnień grupowych;
- wdrożenie uzgodnionych działań osłonowych;
- wdrożenie programu retencyjnego (zatrzymanie kluczowych pracowników);
- wsparcie dla menedżerów (warsztaty);
- wzmocnienie kompetencji związanych z przeprowadzaniem rozmów ze zwalnianymi pracownikami;
- wspieranie pozostających pracowników w sytuacji zmiany (warsztaty):
- zmniejszanie niepokoju wśród załogi;
- strategia i cele po zmianie (sytuacja finansowa).

Jeszcze inny przykład propozycji programu outplacementu stanowi oferta firmy HR Internal Consultants (HRIC)[194]. Proponuje ona dwa moduły: indywidulany i zbiorowy. Podczas gdy outplacement indywidualny skupia się na pomocy pojedynczym pracownikom zwalnianym z firmy, outplacement grupowy warto jest przygotować, kiedy konieczne jest jednorazowe zwolnienie grupy pracowników. Programy outplacementu opierają się na czterech filarach.

Pierwszy z nich to „informacja". Jak podano na stronie www HRIC dba o to, by każda ze stron uczestniczących w projekcie posiadała informacje na temat postępów w realizacji outplacementu.

[194] *HRIC Outplacement*, HR Internal Consultants, 2003, www.hric.pl/hrhtp/pl/outplacement.html [12.08.2012].

Uczestnik projektu uzyskuje kompletne informacje na temat realizacji projektu, harmonogramu prac, celu programu. Otrzymuje także komplet opracowanych przez HR Internal Consultants materiałów pomocnych przy tworzeniu profesjonalnego dossier. Pracodawca zlecający realizację outplacementu otrzymuje cotygodniowe raporty od Konsultanta HRIC na temat bieżącego stanu projektu. HRIC z kolei monitoruje działania uczestnika projektu na podstawie telefonicznych konsultacji z osobą objętą outplacementem, wymaganych od tej osoby cotygodniowych raportów oraz osobistych kontaktów z potencjalnymi pracodawcami po spotkaniu z podopiecznym HRIC. Konsultant ma także wgląd do założonej na potrzeby projektu skrzynki mailowej (to z niej osoba objęta outplacementem wysyła aplikacje). Korzystając z tych źródeł, doradca jest w stanie śledzić liczbę spotkań z potencjalnymi pracodawcami oraz etap danej rekrutacji i na tej podstawie przesyłać byłemu pracodawcy cotygodniowe kompletne raporty z informacjami na temat postępu projektu.

Drugim filarem jest „doradztwo". Każdy uczestnik projektu bierze udział w indywidualnych konsultacjach z profesjonalnym doradcą zawodowym. Pierwsze spotkanie ma formę wywiadu pogłębionego z kandydatem i dotyczy jego dotychczasowej ścieżki kariery. Ma na celu przeprowadzenie oceny predyspozycji kandydata do wykonywania określonego zawodu. Zostaje stworzony profil zawodowy danej osoby, na podstawie którego przygotowuje się strategię postępowania wobec uczestnika projektu. Na kolejnych spotkaniach uczestnik projektu wraz z doradcą wspólnie analizują wcześniej przygotowane dokumenty aplikacyjne. W opracowanie profesjonalnego dossier uczestnik projektu jest zaangażowany osobiście. Program outplacementu ma na celu wzbudzenie motywacji w zwalnianym pracowniku. Doradca udziela uczestnikowi projektu porad z zakresu podstawowych technik poszukiwania pracy, wspólnie ustalają także branże wchodzące w zakres kompetencji i zainteresowań kandydata. Kolejne konsultacje zawsze dostosowane są do potrzeb osoby objętej outplacementem, mają przebieg indywidualny.

Kolejny filar to „wsparcie psychologiczne". Służy zaktywizowaniu osób zwalnianych, podniesieniu ich samooceny oraz rozwinięciu tych obszarów interpersonalnych, które służą efektywnej komunikacji, czyli także efektywnej autoprezentacji przed potencjalnym pracodawcą.

Czwarty filar to „praktyka". Uczestnik projektu uzyskuje praktyczne wsparcie w zakresie poszukiwania pracy. Konsultant HRIC dokonuje selekcji spośród 100-150 firm i tworzy ostateczną listę potencjalnych pracodawców, do których zostaną przesłane dokumenty uczestników projektu. Konsultant HRIC prowadzący projekt na bieżąco analizuje rynek pod kątem ofert pracy zbieżnych z kompetencjami i zainteresowaniami uczestnika projektu. Dossier osoby objętej outplacementem przesyłane jest do 150-200 potencjalnych pracodawców leżących w obszarze jej zainteresowań oraz do firm doradztwa personalnego działających na rynku w danych branżach. Jednocześnie konsultanci HRIC przeprowadzają analizę ogłoszeń rekrutacyjnych w prasie oraz analizę ogłoszeń na portalach internetowych pod kątem profilu zawodowego uczestnika projektu, gdzie zostaną przesłane jego aplikacje zawodowe.

Tabela 11. Przykładowy harmonogram działań realizowanych w ramach outplacementu na przykładzie firmy HR Internal Consultants

Czas	Opis działań
1-3 tydzień	- Podpisanie umowy o współpracę i przesłanie dokumentów uczestnika - Opracowanie materiałów dla uczestnika projektu przedstawienie firmy HRIC, jak również celu projektu outplacementu, poszczególnych jego faz, harmonogramu działań - Przesłanie dokumentów uczestnika projektu HRIC - Zorganizowanie spotkania kandydata z konsultantem HRIC prowadzącym projekt - Opracowanie profilu zawodowego, pomoc w przygotowaniu profesjonalnego dossier zawodowego uczestnika - Selekcja firm - potencjalnych pracodawców, do których zostanie skierowana oferta ogólna - Opracowanie listu wysyłanego do klientów - Raporty cotygodniowe do byłego pracodawcy- klienta HRIC
4-6 tydzień	- Monitorowanie działań uczestnika - Wysyłanie ofert do potencjalnych pracodawców - Wyszukiwanie ofert pracy we wszelkich dostępnych źródłach (prasa, Internet, własne kontakty) - Raporty cotygodniowe do byłego pracodawcy- klienta HRIC
7-9 tydzień	- Konsultacje telefoniczne uczestnika z konsultantem prowadzącym - Kontakt z firmami, do których została wysłana informacja - Dalszy ciąg wysyłania ofert do kolejnej grupy klientów oraz analiza rynku pracy pod kątem ofert (Internet, prasa, własne kontakty) - Raporty cotygodniowe do byłego pracodawcy- klienta HRIC

9-12 tydzień	- Dalsza wysyłka dokumentów uczestnika oraz analiza rynku pracy pod kątem ofert (Internet, prasa, własne kontakty) - Omówienie z konsultantem HRIC dotychczasowych działań uczestnika projektu - Podsumowanie projektu

Źródło: *HRIC Outplacement*, HR Internal Consultants, 2003, www.hric.pl/hrhtp/pl/outplacement.html [12.08.2012].

Na odrębną uwagę zasługują projekty realizowane przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorzy „Podręcznika outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki" podkreślają, że programy outplacementu dynamicznie rozwijają się, co wynika z konieczności indywidualnego dopasowywania programów do potrzeb klienta komercyjnego, jak również odnosi się do zmiany strategii wdrażania Poddziałania 8.1.2, która dopuszcza coraz szersze możliwości wsparcia finansowego dalszej aktywności zawodowej osób na rynku pracy[195].Trzy podstawowe etapy wyłaniające się w tym opracowaniu to: (1) praca indywidualna, (2) szkolenia i warsztaty grupowe, (3) pośrednictwo pracy i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Pierwszy z nich, czyli praca indywidualna z uczestnikiem programu outplacementu może obejmować następujące zagadnienia[196]:

- wsparcie emocjonalne/psychologiczne, wzbudzenie motywacji do działania i osobistego zaangażowania uczestnika w rozwój swojej kariery, wykształcenie postaw zorientowanych na działanie;
- analiza potencjału zawodowego oraz osobistego uczestnika programu. Wykorzystanie różnych technik oceny (wywiad kompetencyjny, studia przypadków, formularze sytuacyjne, testy psychometryczne, kwestionariusze osobowości, testy kompetencyjne i analityczne, etc.) – wskazanie na mocne i słabe strony danej osoby pod kątem jej zainteresowań zawodowych;
- określenie głównych kierunków dalszego rozwoju zawodowego na podstawie sporządzonego bilansu kompetencji;

[195] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 29.
[196] *Ibidem*, s. 30.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- opracowanie strategii działań na rynku pracy – techniki kontaktu i docierania do potencjalnych pracodawców, autoprezentacja, orientacja zawodowa pod kątem poszczególnych firm, techniki podnoszenia skuteczności kontaktów z pracodawcami;
- konsultacje i wsparcie w zakresie przygotowania zindywidualizowanych dokumentów aplikacyjnych (np. CV, list motywacyjne, referencje);
- konsultacje dotyczące dokumentów aplikacyjnych z uwzględnieniem różnych grup odbiorców, firm, branż oraz osób pierwszego kontaktu;
- przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych i nawiązywania kontaktów z pracodawcami, opracowanie indywidualnych sposobów prezentacji;
- opracowanie listy potencjalnych pracodawców oraz branż będących w kręgu zainteresowań uczestnika programu;
- opracowanie bazy dostępnych szkoleń zawodowych oraz oferty edukacyjnej pod kątem potrzeb uczestników;
- wsparcie w zakresie kontaktów z urzędami pracy, ZUS i innymi instytucjami, doradztwo w zakresie wykorzystania środków Unii Europejskiej na podniesienie kwalifikacji lub rozpoczęcie działalności gospodarczej;
- bieżące konsultacje w zakresie podnoszenia zdolności komunikacyjnych, umiejętności negocjacyjnych w kontakcie z pracodawcą, odpowiedzi na tzw. „pytania ukryte", reakcji w sytuacjach stresowych;
- pełne wsparcie w zakresie elementów prawa pracy, ubezpieczeń społecznych, organizacji własnej działalności gospodarczej oraz innych kwestii formalnych dotyczących zmiany pracy;
- indywidualny trening dotyczący wykorzystania źródeł informacji o wolnych miejscach pracy (np. media, Internet, kontakty osobiste).

Jeśli zaś chodzi o szkolenia i warsztaty grupowe w ramach outplacementu w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki to mogą one obejmować[197]: (1) warsztaty psychologiczne, (2) warsztaty z zakresu

[197] *Ibidem*, s. 34-35.

umiejętności poruszania się po rynku pracy, (3) szkolenia i spotkania informacyjne, (4) szkolenia zawodowe.

6.6. Wybór narzędzi outplacementu przez przedsiębiorców

Nieliczne wyniki badań na temat outplacementu wskazują na bardzo ograniczoną listę działań, które są najczęściej realizowane przez firmy. Z wyników badań przeprowadzonych przez Instytut Zachodni, które miały miejsce w Wielkopolsce wynika, że w sektorze przetwórstwa przemysłowego w przedsiębiorstwach, które zapewniały zwalnianym pracownikom wsparcie, najczęściej przyjmowało ono formę pomocy w poszukiwaniu ofert pracy. Rzadziej pracodawcy pomagali zwalnianym pracownikom w pisaniu życiorysów i listów motywacyjnych, zapewniali kursy przekwalifikowujące i wsparcie finansowe. Działania mające na celu pomoc były prowadzone przede wszystkim przez delegowanych do tego pracowników firmy[198]. Przedstawiciele przedsiębiorstw budowlanych co prawda najczęściej wskazywali, że nie stosowali outplacementu, jednak te firmy, które stosowały techniki pomocy pracownikom zwalnianym wymieniały wśród nich także pomoc w poszukiwaniu ofert pracy, a kolejnymi technikami wskazywanymi były: pomoc w pisaniu CV i listów motywacyjnych, pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej, a także wsparcie finansowe. Firmy z sektora związanego z kulturą, rozrywka i sportem wskazały na formę udzielonej pomocy jaką są odprawy oraz „świadczoną przez pracodawcę opiekę". Podobnie firmy z sektora transportu stosowały pomoc w poszukiwaniu ofert pracy oraz pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej. Generalnie jak wynika z powyższych przykładów technikami stosowanymi najrzadziej były spotkania z psychologiem oraz zajęcia aktywizacyjne odbywające się w urzędzie pracy. Natomiast według deklaracji przedstawicieli z publicznych służb zatrudnienia, którzy również zostali poddani badaniom, technikami preferowanymi przez pracobiorców były: indywidualne konsultacje z doradcą zawodowym, zajęcia z autoprezentacji oraz pozyskanie dotacji na założenie własnej działalności[199].

---

[198] P. Cichocki, M. Goetz, *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, *op. cit.*, s. 68.
[199] *Ibidem*, s. 77.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Ponadto badani przedsiębiorcy wśród deklaracji o to jakiego rodzaju techniki pomocy pracownikom zwalnianym byliby skłonni wprowadzić w razie takiej potrzeby wskazywali na kilka instrumentów. Według przedstawicieli firm sektora budowalnego do najczęściej stosowanych technik pomocy należałyby: pomoc w poszukiwaniu ofert pracy (ta technika jest również najczęściej stosowana w badanych przedsiębiorstwach), pomoc w organizacji kursów przekwalifikowujących, pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej, a także pomoc w pisaniu listów motywacyjnych i CV. Przedstawiciele sektora chemicznego zapytani o potencjalne formy pomocy zwalnianym pracownikom, najczęściej wskazywali poszukiwanie ofert pracy, a także pisanie listów motywacyjnych i CV oraz zajęcia z doradcą zawodowym. Ponad połowa wsparłaby także pracowników poprzez kursy przekwalifikowujące.

Jak wynika z badań na temat znajomości tematyki outplacement, które zostały przeprowadzone w ramach projektu pt. „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej" w Malborku, wśród rodzajów pomocy, które zaoferowaliby respondenci zwalnianym pracownikom jako najczęściej wskazywane znalazło się doradztwo biznesowe w celu założenia własnej działalności gospodarczej (35%)[200]. Co czwarty badany wskazał na zatrudnienie pośrednika pracy, który pomoże znaleźć zatrudnienie zwalnianemu pracownikowi lub grupie pracowników. Na trzecim miejscu znalazło się zatrudnienie doradcy zawodowego, wskazane przez jedną piątą badanych. Zdecydowanie mniej, bo 11,7% respondentów stwierdziło, że dobrym sposobem na wsparcie pracowników mogłoby być sfinansowanie kosztów szkolenia zawodowego umożliwiającego przekwalifikowanie. Tylko 3,3% badanych wskazało na propozycje objęcia innych stanowisk w tym samym zakładzie pracy, a 1,7% respondentów na informowanie o dostępnych ofertach pracy.

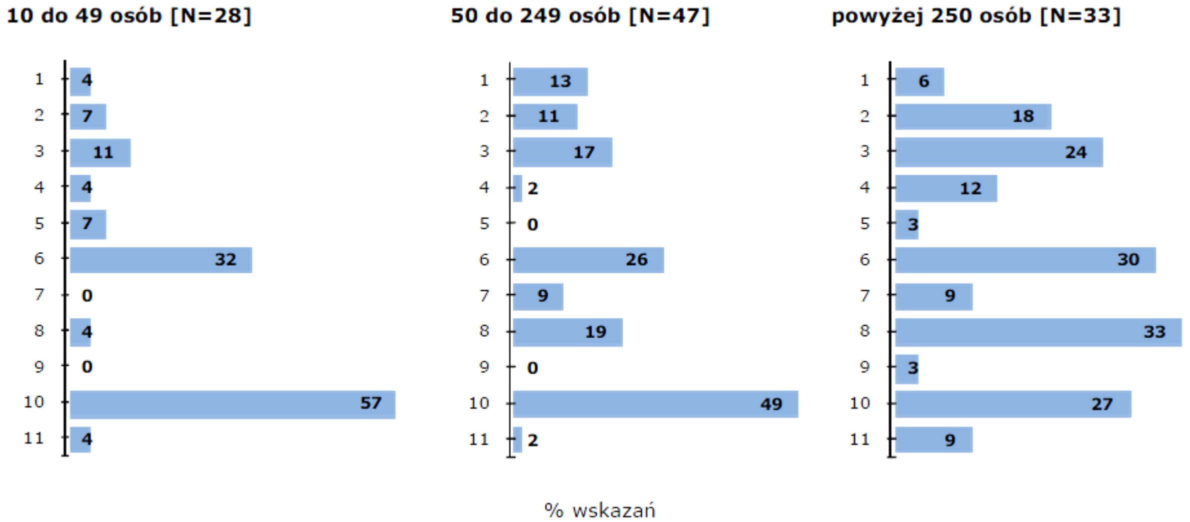
Natomiast w badaniach, jakie zostały przeprowadzone w przez firmę Dyspersja w województwie kujawsko-pomorskim, jako często stosowana forma wsparcia, była wskazywana pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego pracodawcy. Takiego wsparcia udzielało, w zależności od wielkości firmy, od przeszło jednej czwartej (26%) do blisko jednej trzeciej (32%)

[200] M. Sasin, *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, *op. cit.*, s. 8.

przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego[201]. Na pytanie odpowiadali wyłącznie respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi (wykres 5).

Wykres5. Rodzaje wsparcia stosowane przez pracodawców obejmujących udzielających pomocy zwalnianym pracownikom

1. przygotowanie zwalnianych pracowników do poszukiwania pracy
2. ocena predyspozycji zawodowych zwalnianych pracowników
3. wsparcie motywacji zwalnianych pracowników
4. szkolenia podnoszące kwalifikacje zwalnianych pracowników
5. szkolenia przekwalifikowujące zwalnianych pracowników
6. pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu pracodawcy
7. pomoc zwalnianym pracownikom w założeniu własnej firmy
8. odprawa przekraczająca wymagania ustawowe
9. inne
10. nie był stosowany żaden rodzaj wsparcia
11. trudno powiedzieć



Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 20.

[201] *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu…, op. cit.*, s. 19.

Jednocześnie przeprowadzone z pracodawcami wywiady jakościowe wskazują, że występuje wśród nich przekonanie o relatywnie niewielkiej przydatności wsparcia innego, niż znalezienie dla zwalnianego pracownika konkretnej oferty pracy. Firmy zatrudniające, co najmniej 250 osób relatywnie często stosowały również odprawy przekraczające wymogi ustawowe. Takie odprawy wypłacało, co trzecie (33%) spośród dużych przedsiębiorstw, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Warto zaznaczyć, że powyższe wyniki odnoszą się do form wsparcia udzielonych kiedykolwiek, przynajmniej niektórym ze zwalnianych pracowników.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że o powodzeniu outplacementu zaważyć może przede wszystkim[202]:

- planowanie długookresowe procesu outplacementu,
- otwarta komunikacja pomiędzy stronami outplacementu,
- angażowanie profesjonalnych, wyspecjalizowanych firm doradczych,
- zabezpieczenia finansowe uwzględniające zaplanowane wydatki,
- dokonanie outplacementu i redukcji pracowników odpowiednim czasie,
- dostosowanie programu outplacementu do specyfiki firmy i branży oraz zwalnianych osób,
- monitorowanie pracy konsultantów, doradców zewnętrznych,
- unikanie publicznych rozpraw sądowych, polemiki na łamach prasy i dyskusji w obliczu podmiotów niezaangażowanych w formalny proces outplacement.

Z praktyki gospodarczej wynika, że najczęściej programy outplacement trwają co najmniej 3 miesiące i obejmują dwa etapy: konsultacje z doradcą zawodowym uzupełnione różnymi testami i ćwiczeniami mającymi na celu diagnozę potencjału i preferencji zawodowych pracownika; oraz wspieranie pracowników w procesie aktywnego poszukiwania pracy poprzez konsultacje telefoniczne i mailowe[203].

[202] *Outplacement jako koncepcja szerszego spojrzenia na zasoby ludzkie w organizacji*, http://ae.wroc.2.zi.w.interia.pl/outplacement.ppt [12.08.2012].
[203] *Zarządzanie zmianą*, TGC 2009, www.tgc.eu/pliki/zarzadzanie_zmiana.pdf [12.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Trzeba mieć na uwadze, że agencje prowadzące outplacement nie służą „załatwianiu” pracy, choć pomoc w wyszukiwaniu ofert staje się ważnym elementem tej usługi[204]. Program outplacementowy, który ma szansę przynieść wartość uczestnikom powinien także zawierać rzetelne doradztwo związane z planowaniem dalszej kariery, wygrywaniem ofert, czyli profesjonalnej prezentacji swoich kwalifikacji, docieraniem do decydentów i instytucji pomocnych w poszukiwaniach, negocjowaniem wynagrodzeń. Im wyższe aspiracje karierowe uczestnika, tym bardziej to skomplikowane, tym więcej specyficznych umiejętności wymaga. Przy powodzeniu programu ważne jest również nastawienie samego uczestnika – im szybciej zrozumie, że maksymalnie wykorzystując konkretną pomoc, nie uniknie on włożenia własnego wysiłku i inicjatywy w poszukiwania, tym lepszą pracę lub inny pomysł na dalszą karierę znajdzie.

6.7.Finansowanie outplacementu

Można wskazać na kilka źródeł finansowania działań outplacementowych. Są to: Fundusz Pracy, pracodawca i środki Europejskiego Funduszu Społecznego.

Oferując usługi outplacementowe zwalnianym pracownikom pracodawca może skorzystać ze środków Funduszu Pracy. Ma taką możliwość w przypadku zgłoszenia do PUP zamiaru zwolnień monitorowanych i uzgodnienia wsparcia dla osób zwalnianych. Pracodawca, który zamierza zwolnić co najmniej 50 osób w okresie 3 miesięcy powinien uzgodnić z urzędem pracy właściwym dla siedziby tego pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników. Urząd pracy, agencja zatrudnienia lub instytucja szkoleniowa mogą być realizatorem programu outplacementowego dla pracodawcy, który przeprowadza zwolnienie monitorowane poprzez świadczenie usług w zakresie: pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń, pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Pracodawcy, w ramach programu mogą na wniosek pracownika finansować świadczenie szkoleniowe. Świadczenie szkoleniowe jest przyznawane przez pracodawcę na wniosek pracownika i przysługuje po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w

[204] P. Gniazdowski, *Outplacement – troska czy PR?*, Portal Hrstandard.pl, 14.04.2011, http://hrstandard.pl/2011/04/14/outplacement-troska-czy-pr/ [12.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy. W okresie korzystania ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługuje pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego udzielana przez właściwy dla zwolnionego pracownika powiatowy urząd pracy. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy, na zasadach określonych w ustawie.

Warunkiem podstawowym skorzystania z dofinansowania jest posiadanie przez przedsiębiorstwo funduszu szkoleniowego, z którego wypłacane jest świadczenie szkoleniowe. Na mocy decyzji starosty świadczenie to może być refundowane z Funduszu Pracy. Pracodawca wypłaca zwolnionemu pracownikowi (co miesiąc, na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął szkolenie), świadczenie szkoleniowe. Jest ono na poziomie wynagrodzenia pracownika, obliczanego jak za urlop, nie wyższej jednak, niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę. Powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od wypłaconych świadczeń szkoleniowych. Dodatkowo zwalniany pracownik może skorzystać z usług doradztwa zawodowego świadczonego przez PUP oraz wziąć udział w jednorazowym szkoleniu organizowanym i finansowanym przez PUP. Jest to niebezpośredni udział PUP w finansowaniu programu outplacementowego.

W przypadku pracodawców, którzy chcą wdrożyć program outplacement, lecz nie podlegają zapisom ustawy zadanie finansowania w zasadzie pozostaje po ich stronie. Działania outplacementowe jak często zwracają uwagę przedsiębiorcy z sektora MSP są drogie. Ceny usług outplacement często bywają podawane przez firmy jako powód odrzucenia konkretnej oferty lub rezygnacji z realizacji w ogóle[205]. Przy dużych projektach dla kilkuset osób koszty łączne mogą być znaczące. Tyle, że jak wskazują realizatorzy tego tupu projektów, prawie nigdy nie przekraczają one 5% całościowych kosztów restrukturyzacji, w tym największych kosztów odpraw pracowniczych. Koszt programu outplacementowego na osobę wynosi średnio od 5000 do 7000 PLN. Usługi outplacementowe oferowane pracownikom produkcyjnym są dużo tańsze, niż te oferowane pracownikom ze szczebla menedżerskiego, a ich koszt waha się w granicach 1000-2500 PLN. Koszty

[205] A. Jagiełka, *Monitorowane odejścia…, op. cit.*, s. 24.

te mogą wydawać się dość wysokie. Należy jednak pamiętać, że program outplacementowy to nie tylko szkolenia zawodowe, ale też usługi dodatkowe świadczone długoterminowo, takie jak np. diagnoza kompetencji zawodowych, opracowanie indywidualnego planu działania, sesje doradztwa zawodowego i wsparcia psychologicznego, doradztwo biznesowe w przypadku zakładania własnego biznesu (dostępne na początku oraz podczas prowadzenia firmy).

W przypadku zwolnień grupowych lub rozwiązania stosunku pracy w przedsiębiorstwie, w którym funkcjonuje zbiorowy układ pracy, zwalnianym pracownikom przysługują odprawy będące wielokrotnością ich wynagrodzenia. Przy czym wysokość odpraw jest oddolnie regulowana przez prawo i firma ma obowiązek ich wypłaty. W przypadku firm ceniących sobie dobre stosunki z pracownikami i/lub w przypadku zwolnień grupowych pracodawcy często decydują się wzbogacić ustawowe odprawy o dodatkowe świadczenia w ramach indywidualnego pakietu odprawowego. Pakiety te są zwykle dostępne dla pracowników, którzy zdecydują się skorzystać z tzw. Programu Dobrowolnych Odejść (PDO)[206]. Indywidualne pakiety odprawowe składają się z dwóch zasadniczych części: rekompensaty finansowej i usług outplacementowych. W tym przypadku pracodawca pokrywa całość kosztów związanych z finansowaniem pakietów odprawowych.

Trzeba jednak mieć świadomość, że tak naprawdę właściwie przeprowadzony outplacement jest usługą dodatkową, której zakup zależy od dojrzałości organizacji oraz świadomości znaczenia tego wsparcia dla zarządu[207]. Z kolei w przypadku outplacementu indywidualnego dla pojedynczych pracowników, często punktem odniesienia jest wynagrodzenie menedżera lub koszty rekrutacji. Statystycznie koszt outplacementu indywidualnego jest istotnie niższy niż cena rekrutacji osoby na dane stanowisko. Mimo to zdarzają się sytuacje, kiedy agencja outplacementowa powinna sama doradzić klientowi, aby nie kupował programu w ogóle. Dotyczyło to przypadków, kiedy środki, jakie firma chce przeznaczyć, były niewystarczające do realizacji wsparcia choćby w podstawowym

[206]Istotą Programu Dobrowolnych Odejśćjest zachęcenie pracowników do dobrowolnego rozwiązania stosunku pracy w firmie, która stoi przed koniecznością redukcji zatrudnienia. Funkcje „zachęty” odgrywają zazwyczaj dodatkowe odprawy lub inne gratyfikacje, na które pracownik nie będzie mógł liczyć jeśli zostanie objęty standardową procedurą zwolnień grupowych. Zob. *Kiedy zastosować program dobrowolnych odejść*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/kiedy-zastosowac-program-dobrowolnych-odejsc [12.08.2012].
[207] A. Jagiełka, *Monitorowane odejścia…, op. cit.*, s. 24-25.

zakresie. Dzieje się tak dlatego, że osoby, które korzystają ze wsparcia outplacement, mają dokładnie takie same oczekiwania co do jego wartości i efektów, niezależnie, czy to program rozbudowany i drogi, czy skrócony i tańszy. Dojrzałością i miarą klasy firmy outplacementowej powinna być ocena, czy w ramach sprzedanego serwisu są w stanie na te oczekiwania odpowiedzieć.

Bardzo istotnym źródłem finansowania programów outplacementowych jest Europejski Fundusz Społeczny. Dostępność w Polsce środków z tego funduszu wyraźnie wpłynęła na wzrost popularności programów outplacementowych. Mogą z nich korzystać zarówno pracodawcy, jak i instytucje świadczące usługi outplacementowe. W aktualnym okresie programowania lat 2007-2013 możliwe jest uzyskanie wsparcia finansowego ze środków PO KL na realizowanie usługi outplacementu w ramach Poddziałania 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie[208]. Wsparcie udzielone z tych środków może dofinansować projekt nawet do wysokości 100% jego wartości. Warunkiem uzyskania dofinansowania jest odpowiednia wartość projektu – musi ona przekroczyć 50 tys. PLN. W aktualnych zapisach PO KL zmieniono definicję outplacementu tak, by uwzględniała ona możliwość oferowania szkoleń prowadzących do rozpoczynania działalności gospodarczej oraz finansowania dodatków relokacyjnych i motywacyjnych. Wprowadzono również „szybką ścieżkę" wyboru projektu i projekty systemowe „szybkiego reagowania". „Szybka ścieżka" wyboru projektów oznacza, że po ogłoszeniu konkursu otwartego na projekty, Instytucja Pośrednicząca ma do 30 dni na przyznanie, bądź nie, grantu[209]. Wnioskodawca realizuje program outplacementowy, w wyniku którego osoby zwalniane z przyczyn zakładu pracy podejmują zatrudnienie u innego pracodawcy, zakładają własną działalność gospodarczą lub podejmują inną aktywność.

Projekty systemowe „szybkiego reagowania" to takie projekty, które umożliwiają oferowanie usług outplacementowych pojedynczym osobom odchodzącym z firm – pracodawca zgłasza takie zapotrzebowanie od Instytucji Pośredniczącej, która w drodze przetargu wybiera realizatora usług outplacementowych dla osób zwalnianych z różnych firm[210]. Podpisywane są trójstronne umowy

[208] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement - przewodnik dla pracodawców*, *op. cit.*, s. 21-22.
[209] *Ibidem*, s. 22-23.
[210] *Ibidem*, s. 23.

pomiędzy Instytucją Pośredniczącą, realizatorem i osobą zwalnianą z przyczyn zakładu pracy na program outplacementowy. Wówczas realizator diagnozuje zgłoszone do programu osoby i oferuje im dopasowane usługi mające doprowadzić do podjęcia przez nie zatrudnienia. Intencją pomysłodawców tego narzędzia było dostarczenie wsparcia wszystkim zwalnianym osobom, a nie tylko tym, które utraciły pracę w ramach zwolnień monitorowanych. Dzięki temu wsparcie otrzymać miały przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, dźwigające największy ciężar kryzysu. W modelu tym instytucje wdrażające PO KL w regionach, dokonują wyboru podmiotów świadczących usługi outplacementowe na podstawie umów ramowych. Wybrane podmioty mają świadczyć usługi wobec wszystkich zwalnianych osób.

Dla pracodawców powyższe zmiany są istotne i powinny zachęcać do sięgania po środki europejskie na finansowanie usług outplacementowych[211]. Pracodawca nie jest ograniczony wyłącznie do oferowania pracownikom programów szkoleniowych, lecz może także wspomóc pracownika zmieniającego miejsce zamieszkania. Dodatkowo, może finansować przygotowanie zwalnianego pracownika do rozpoczęcia działalności gospodarczej, jak też ma możliwość zaproponowania wsparcia indywidualnemu pracownikowi. Jest ono możliwe dzięki projektom „szybkiego reagowania", które pozwalają pomóc indywidualnemu pracownikowi bez konieczności czekania na moment, kiedy zbierze się większa grupa, dla której projektowanie programu outplacementowego byłoby ekonomicznie uzasadnione.

Środki te są dystrybuowane regionalnie w otwartych konkursach. Łączna kwota przeznaczona na Poddziałanie 8.1.2 na okres 2007-2015 to blisko 318 mln euro. Jak wyliczył M. Korsak przy założeniu, że koszt programu outplacementowego na osobę wynosi 5000-7000 zł, kwota taka (jeśli przyjąć założenie, że w 100% wykorzystana jest na działania outplacementowe) może zapewnić wsparcie dla około 212 tysięcy osób[212]. Dane Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wskazują, że duża część nowo zarejestrowanych bezrobotnych utraciła pracę w wyniku pogarszającej się sytuacji pracodawców. Przede wszystkim są to małe i średnie przedsiębiorstwa, którym – ze względu na

[211] *Ibidem*, s. 23.
[212] M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 8.

posiadane zasoby czy ograniczone rynki, na których operują – najciężej poradzić sobie z kryzysem, a przecież 95% firm w Polsce należy właśnie do grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Zgodnie z zapisami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, środki na realizację działań outplacementowych można pozyskać przede wszystkim Poddziałanie 8.1.2 oraz z: Podziałania 2.1.3, Poddziałania 6.1.1, Działania 6.2, Podziałania 8.1.1, Poddziałania 8.1.3.

Poddziałanie 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie” pozwala wspierać osoby zwolnione, przewidziane do zwolnienia lub zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnionych u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów typu outplacement oraz osoby odchodzące z rolnictwa lub rybołówstwa z własnej inicjatywy, a także pracowników delegowanych z inicjatywy pracodawcy[213]. W jego ramach dostępne są szkolenia przekwalifikowujące i usługi doradcze w zakresie wyboru nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych. Trzeba zwrócić uwagę, że pojęcie osób zwolnionych jest traktowane dość szeroko. Są to zarówno osoby bez zatrudnienia, które utraciły pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu.

Działania outplacementowe, które mogą zostać objęte w ramach podziałania 8.1.2 odnoszące się do osób zatrudnionych u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów typu outplacement, to:

a) szkolenia i poradnictwo zawodowe,
b) poradnictwo psychologiczne,
c) pomoc w zmianie miejsca pracy - jedną z form tej pomocy może być jednorazowy dodatek relokacyjny-mobilnościowy dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w odległości powyżej 50 km od miejsca zamieszkania. Jego wysokość to 6-krotność kwoty zasiłku dla bezrobotnych,
d) pomoc w znalezieniu nowej pracy. Jedną z form jest jednorazowy dodatek motywacyjny dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w nowym miejscu pracy za wynagrodzeniem niższym niż u dotychczasowego pracodawcy. Wypłacany jest w wysokości równej trzykrotności różnicy

[213] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 19-20.

pomiędzy dotychczasowym (tj. wyższym), a nowym (tj. niższym) wynagrodzeniem brutto, lecz maksymalnie w wysokości 4500 PLN,

e) staże i praktyki zawodowe przygotowujące do podjęcia pracy w nowym zawodzie,
f) subsydiowanie zatrudnienia uczestnika projektu u nowego pracodawcy,
g) wsparcie dla osób zamierzających podjąć działalność gospodarczą poprzez zastosowanie co najmniej jednego z następujących instrumentów:
   - doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej,
   - przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, do wysokości 40 tys. PLN na osobę,
   - wsparcie pomostowe w okresie do 6-12 miesięcy od zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie wyższej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu wypłacenia dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji (wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność w ramach danego projektu).

W tym przypadku pracodawca będący przedsiębiorcą, kierujący pracownika na szkolenie jest beneficjentem pomocy publicznej. Należy mieć na uwadze, że zgodnie z treścią „Szczegółowego opisu priorytetów PO KL", wsparcie w ramach typu operacji obejmującego outplacement mogą otrzymać[214]:

- osoby zwolnione z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, które dotychczas były zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne;
- osoby przewidziane do zwolnienia (tj. znajdujące się w okresie wypowiedzenia) z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne;

---
[214] *Ibidem*, s. 20.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- osoby zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Wsparcie w typie projektu obejmującym outplacement mogą zatem otrzymać osoby, które były lub są zatrudnione zarówno u przedsiębiorców, jak i w sektorze publicznym, o ile pracodawcy ci przechodzą procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Z procesami adaptacyjnymi i modernizacyjnymi przedsiębiorstwo ma do czynienia np. wówczas, gdy zmienia swój profil działalności (np. poprzez zmianę branży, w której działa), rozpoczyna prowadzenie działalności eksportowej, zasadniczo zmienia strukturę organizacyjną, przechodzi proces prywatyzacji, dokonuje outsourcingu znaczącej części dotychczasowej działalności, czy wreszcie dokonuje zwolnień grupowych pracowników[215]. Przedstawione przejawy procesów modernizacyjnych i adaptacyjnych należy traktować jako przykładowe – powinny być one każdorazowo analizowane przez członków Komisji Oceny Projektów podczas oceny złożonych wniosków o dofinansowanie, a także przez beneficjentów świadczących wsparcie na rzecz przedsiębiorców i ich pracowników.

Za osobę zagrożoną zwolnieniem na potrzeby projektu outplacementowego w Poddziałaniu 8.1.2 PO KL uznaje się każdą osobę zatrudnioną u pracodawcy, który prowadzi działalność w branży przechodzącej procesy adaptacyjne i modernizacyjne o znacznym nasileniu w danym województwie[216]. Branże te powinny zostać zidentyfikowane przez Instytucję Pośredniczącą i wskazane w Planie działania dla Priorytetu VIII, przy wykorzystaniu treści odpowiednich kryteriów szczegółowych wyboru projektów. W przypadku gdy Instytucja Pośrednicząca nie zdecydowała się na wskazanie ww. branż w Planie działania, obowiązek przedstawienia przekonującego uzasadnienia, że dany pracodawca lub cała branża doświadcza takich procesów, spoczywa na wnioskodawcy, a analiza zasadności udziału pracowników takiego pracodawcy w projekcie – na członkach Komisji Oceny Projektów dokonujących oceny złożonego wniosku o dofinansowanie.

W projekcie obejmującym outplacement mogą brać udział zarówno osoby, które były, jak i są zatrudnione na podstawie umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony, jak i te, których umowy o

[215] *Ibidem*, s. 20.
[216] *Ibidem*, s. 20.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

pracę na czas określony zostały rozwiązane wraz z upływem terminu, na jaki były zawarte lub przed upływem tego terminu[217]. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że osoby, które zakończyły wykonywanie pracy na podstawie umów cywilnoprawnych nie mogą brać udziału w zamkniętych projektach outplacementowych, adresowanych do zwalnianych pracowników pracodawcy wskazanego we wniosku o dofinansowanie. Osoby takie mogą jednak być uczestnikami projektu outplacementowego o charakterze otwartym.

Uczestnikiem projektu outplacementowego w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL może być również osoba, która pracowała poza granicami Polski na terenie UE i została zwolniona z przyczyn dotyczących zakładu pracy, jeżeli posiada dokument potwierdzający legalne zatrudnienie oraz dokument, z którego wynika, że rozwiązanie stosunku pracy nastąpiło z inicjatywy pracodawcy[218].

W Priorytecie II PO KL istnieje możliwość finansowania programów outplacementowych w ramach Poddziałania 2.1.3 PO KL Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw[219]. W ramach powyższego możliwa jest realizacja projektów systemowych wpisujących się w następujące typy operacji:

- projekty o charakterze analityczno-badawczym, promocyjnym, szkoleniowym i doradczym w zakresie standardów działania wykorzystywanych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- ponadregionalne projekty szkoleniowe i doradcze, mające na celu złagodzenie negatywnych skutków restrukturyzacji.

Inne działanie w ramach, którego można doszukać się wsparcia na rzecz osób i podmiotów w ramach outplacementu to Poddziałanie 6.1.1 „Wsparcie dla osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy”[220]. W tym przypadku jest to wsparcie:

- wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia;
- inicjatywy na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej;

[217] *Ibidem*, s. 21.
[218] *Ibidem*, s. 21.
[219] *Ibidem*, s. 21.
[220] *Ibidem*, s. 21.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- upowszechnianie i promocja alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia (dla osób już bezrobotnych, a nie w okresie wypowiedzenia);
- opracowanie i rozpowszechnianie informacji o ofertach rynku pracy;
- rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym;
- prowadzenie, publikowanie i upowszechnianie badań i analiz dotyczących sytuacji na rynku pracy.

Kolejne to Działanie 6.2. „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”[221]. Obejmuje ono pomoc (w tym dotacje na uruchomienie działalności) dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, w tym w formie spółdzielni lub spółdzielni socjalnej. Działanie kierowane jest do osób bezrobotnych oraz pracujących. Może ono przyjmować formę zastosowania różnorodnych instrumentów, w tym dotacji na uruchomienie działalności.

Kolejne z działań, w których można doszukać się możliwości wsparcia działań outplacementowych to Poddziałanie 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”[222]. Polega ono na finansowaniu doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w tym dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, przede wszystkim w zakresie ekonomii, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi lub rachunkowości. O powyższe środki w trybie konkursowym może starać się zarówno pracodawca, jak i instytucje oraz firmy zajmujące się programami outplacementu.

Poddziałanie 8.1.3 „Wzmocnienie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności” (konkurs otwarty dla partnerów społecznych) pozwala finansować powstawanie sieci współpracy (w tym partnerstw) w zakresie inicjatyw podejmowanych wspólnie na poziomie regionalnym i lokalnym, mających na celu zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców[223].

Niestety w odniesieniu do środków pochodzących z Unii Europejskiej dostrzega się liczne ograniczenia utrudniające realizację programów outplacementowych. Jak zauważono w „Podręczniku

[221] *Ibidem*, s. 21.
[222] *Ibidem*, s. 21.
[223] I. Gosk, *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, *op. cit.*, s. 8.

outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki" trzeba zwrócić przy tej okazji uwagę, na fakt, że występują różnice pomiędzy klasycznymi projektami outplacementu, finansowanymi ze środków własnych firm a projektami dofinansowanymi ze środków realizacji projektów outplacementu w ramach PO KL[224]. Kluczową jest rozdźwięk czasowy pomiędzy momentem złożenia wniosku o dofinansowanie projektu a realnym czasem realizacji pierwszych działań. Co prawda okoliczność tę znacznie poprawia wdrożenie tzw. „szybkiej ścieżki" oceny projektów outplacementu w ramach Poddziałania 8.1.2. Jednak nawet tak krótki okres może spowodować, że założenia poczynione na etapie formułowania wniosku, w momencie przystąpienia do realizacji mogą już częściowo rozmijać się ze stanem faktycznym. Dlatego właśnie już na etapie projektowania programu warto zachować pewną ostrożność i zastanowić się, jakie podejmiemy działania, jeśli za 2-3 miesiące pojawią się okoliczności utrudniające realizację projektu (np. część potencjalnych uczestników programu zrezygnuje z uczestnictwa).

Różnica ta jest jak się wydaje kluczowa dla działań outplacementowych. W wypowiedziach przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji doradczych często pojawia się stwierdzenie sugerujące, że niezbędny był wydatek własnych środków, ze względu na długie procedury pozyskania finansowania z funduszy unijnych.

Różnice oczywiście odnoszą się także do pewnych aspektów dotyczących warstwy organizacyjnej projektu oraz obszaru relacji pomiędzy jednostką realizującą program a uczestnikami programu. Poniżej przedstawiono zestawienie najważniejszych różnic pomiędzy programami „komercyjnymi" a programami finansowanymi ze środków EFS, które warto wziąć pod uwagę już na etapie projektowania programu.

Tabela 12. Różnice między realizacją komercyjnych i finansowanych w ramach POKL programów outplacementowych

Zagadnienia	Programy komercyjne	Programy w ramach PO KL
Rekrutacja uczestników	Program skierowany do konkretnej grupy pracowników jednej firmy,	W przypadku projektów otwartych należy liczyć się z koniecznością

[224] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 18.

program	rekrutacja ogranicza się zazwyczaj do spotkań informacyjnych organizowanych na terenie firmy redukującej zatrudnienie	podejmowania aktywnych działań promocyjnych i rekrutacyjnych
Analiza potrzeb grupy docelowej	Grupa docelowa znana jeszcze przed rozpoczęciem projektu, możliwość przeprowadzenia wstępnych analiz zawodowych	Program realizowany według schematu zapisanego we wniosku o dofinansowanie. Warto zaprojektować program na tyle elastycznie, aby w przypadku konieczności zmiany grupy docelowej zrealizować założenia programu
Dobór usług w ramach programu	Może zostać zindywidualizowany pod kątem potrzeb uczestników i modyfikowany w trakcie realizacji programu jeżeli zajdzie taka potrzeba, uczestnicy mogą korzystać z usług i rozwiązań częściowych	Program realizowany według schematu zapisanego we wniosku o dofinansowanie. Warto zaprojektować program na tyle elastycznie, aby w przypadku konieczności zmiany grupy docelowej zrealizować założenia programu
Analiza lokalnego rynku pracy	Możliwa jeszcze przed rozpoczęciem programu pod kątem profilu zawodowego grupy zwalnianej	Konieczna szeroka analiza regionalnego rynku pracy pod kątem różnych grup zawodowych uczestników
Miejsce realizacji programu	Zazwyczaj na terenie zakładu redukującego zatrudnienie (tworzone jest tam Centrum Aktywizacji Zawodowej)	W zależności od grupy docelowej i sposobu rekrutacji uczestników – w biurze programu lub na terenach zakładów redukujących zatrudnienie jeżeli jest taka możliwość
Frekwencja i korzystanie z usług	Uczestnicy mają znaczną dowolność w korzystaniu z usług realizowanych w ramach programu, choć zachęca się ich do pełnego uczestnictwa	Uczestnicy zobowiązują się zazwyczaj w formularzach zgłoszeniowych wziąć udział we wszystkich działaniach przewidzianych w programie. Warto na etapie projektowania programu wykorzystać jak najwięcej rozwiązań uelastyczniających realizację poszczególnych usług świadczonych w ramach programu.

Źródło: *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 18-19.

Powyższe zagadnienia z pewnością nie wyczerpują pełnego katalogu różnic pomiędzy projektami typowo komercyjnymi a tymi finansowanymi w ramach POKL. Nie bez znaczenia jest również fakt, że zakres wsparcia dla uczestników programów, które może zostać obecnie sfinansowane w ramach projektów PO KL znacznie przewyższa ofertę zdecydowanej większości programów komercyjnych.

Rozproszenie środków pomiędzy działania oraz ograniczenia w zakresie podmiotów mogących ubiegać się o dofinansowanie i beneficjentów ich działań, utrudnia zrealizowanie kompleksowego programu outplacementowego. Dodatkowo sytuację pogarsza fakt, że konkursy ogłaszane są w różnym czasie, niejednokrotnie przez różne podmioty, a prawdopodobieństwo, że uda się pozyskać dotacje dla wszystkich wniosków składających się na jeden projekt outplacementowy jest nikłe[225].

Jednocześnie barierę w wykorzystaniu środków na outplacement stanowi też fakt, że w dotychczasowej praktyce okres od założenia wniosku w konkursie do podjęcia decyzji o dofinansowanie projektów trwał od 6 do 12 miesięcy (a przekazanie środków jeszcze dłużej). Tymczasem pracodawcy w sytuacji kryzysu nie mogą sobie pozwolić na tak długie odraczanie zwolnień.

Kolejny problem dotyczy procedur rozliczania i opieszałości w przekazywaniu środków na realizację projektów. Pracodawca zwykle podejmuje decyzję o zwolnieniach w sytuacji pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa. Złożone procedury rozliczeniowe i sprawozdawcze połączone z koniecznością kredytowania projektu, wynikającą z opóźnień w przekazywaniu środków mogą okazać się zbyt obciążające dla pracodawców.

Według badań DBM Polska30% ankietowanych firm korzystało z programów outplacement realizowanych w ramach programów unijnych. Dla części organizacji, które będąc w trudnej sytuacji finansowej i starają się minimalizować koszty restrukturyzacji jest to szansa[226]. Jednak jak podkreśla A. Jagiełka programy unijne mają jednak swoje ograniczenia, a ostatnie nowelizacje sposobów ich rozliczania wprowadzone w styczniu 2011 roku mogą poważnie zaszkodzić samej usłudze i

[225] *Środki na outplacement i zwolnienia monitorowane w POKL*, 16.03.2009, www.bezrobocie.org.pl/x/441843 [12.08.2012].
[226] A. Jagiełka, *Monitorowane odejścia…, op. cit.*, s. 25.

paradoksalnie zmniejszyć liczbę realizowanych projektów. Samodzielne pozyskanie pieniędzy unijnych na realizację programu outplacementu wiąże się z dużym wyzwaniem dla firmy. Najczęściej wymaga zaangażowania specjalistów, którzy przygotują wniosek aplikacyjny, a następnie będą wspierać firmę w wywiązywaniu się z obowiązków związanych z prawidłowym prowadzeniem projektu - zwłaszcza w zakresie dokumentowania prowadzonych działań i prawidłowości rozliczeń finansowych. Jednym z kluczowych czynników utrudniających wdrożenie tego typu programów jest nadal długi czas, jaki mija od podjęcia decyzji o realizacji projektu, do chwili rozpoczęcia działań wspierających odchodzących pracowników. Nawet w przypadku tzw. szybkiej ścieżki oceny wniosku są to co najmniej, dwa, trzy miesiące. Doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków europejskich ujawniają również mechanizmy, które mogą znacząco utrudniać osiągnięcie zadeklarowanych we wniosku aplikacyjnym wskaźników efektywności zatrudnienia. Nasycenie programów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego dużą liczbą szkoleń zawodowych powoduje, że uczestnicy odkładają na później decyzję o podjęciu pracy. w tych warunkach jak się okazuje szeroka oferta projektów finansowanych z funduszy europejskich, w połączeniu z wysokimi odprawami dla zwalnianych osób powodują zatem finalnie, że główne cele projektów outplacementowych są osiągane, lecz w dużo dłuższej perspektywie niż w analogicznych projektach komercyjnych.

W związku z powyższymi można spotkać się w literaturze przedmiotu z rekomendacjami dla lepszego wykorzystania środków PO KL na rzecz zwolnień monitorowanych, które pozwoliłyby na lepsze wykorzystanie tych środków[227]. Są to na przykład:

1. Rozszerzenie definicji outplacementu w słowniku „Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Kapitał Ludzki" o działania związane ze wsparciem w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, prowadzenia działań na rzecz tworzenia miejsc pracy i podtrzymywania aktywności społecznej.

2. Rozszerzenie typów realizowanych operacji w Poddziałaniu 8.1.2 o:

- badania i analizy dotyczące sytuacji na rynku pracy,

[227] I. Gosk, *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, *op. cit.*, s. 8-9.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- opracowanie i rozpowszechnianie informacji o ofertach rynku pracy,
- wsparcie dla lokalnych przedsiębiorstw w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy,
- upowszechnianie i promocję alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia,
- wsparcie dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
- inicjatywy na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej,
- wsparcie wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia.

3. Prowadzenie konkursów w Poddziałaniu 8.1.2 w trybie otwartym, tak aby dostęp do środków był stały.
4. Skrócenie okresu od złożenia wniosku o dofinansowanie do podjęcia decyzji o przyznaniu dofinansowania na projekt outplacementowy do maksimum 1 miesiąca, a okresu podpisania umowy i przelania zaliczki do kolejnego 1 miesiąca (cała procedura od złożenia wniosku do przelania zaliczki powinna trwać maksimum 2 miesiące).
5. Uproszczenie procedur sprawozdawczych i rozliczeniowych poprzez wprowadzenie systemu opierającego się o ryczałty przypadające na jednego uczestnika programu rozumiane jako koszt przypadający na jednego uczestnika wyliczony we wniosku o dofinansowanie.
6. Zwiększenie alokacji na działania outplacementowe do 1 miliarda złotych.

Niezależnie od powyższych postulatów niezbędne jest możliwie szybkie uruchomienie środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, pozwalające na rozwój inwestycji, a wraz z nim wzrost miejsc pracy, który warunkuje powodzenie działań outplacementowych.

Ponadto bardzo ważną – z punktu widzenia małych przedsiębiorstw – kwestią jest, że ze środków, które można pozyskać z Poddziałania 8.1.2 nie jest możliwe udzielenie wsparcia dla pracowników – w ramach reorganizacji zakładu i systemu pracy – zostaną zatrudnieni w innym dziale w ramach nowej struktury firmy[228]. W przypadku gdy projekt zakłada wsparcie pracowników zakładu bez wskazania konkretnych osób, co do których podjęto decyzję o planowanych zwolnieniach, czyli wsparciem obejmowane będą wszystkie osoby potencjalnie zagrożone utratą

[228]*Pytania w zakresie realizacji projektów w ramach działania 8.1POKL*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/pytania_i_odpowiedzi/pytania_odpowiedzi_dzialanie_8.1.doc [12.08.2012].

pracy, udzielane wsparcie nie może wiązać się ze specyfiką pracy danego zakładu i aktualnie świadczonej pracy. Generalnie na przykład szkolenia oferowane grupom docelowym winny przede wszystkim umożliwić uzyskanie nowego zawodu zgodnie z potrzebami rynku pracy. W rezultacie udział w szkoleniu powinien nadać uprawnienia do wykonywania nowego zawodu (dla przykładu – udział w 60 godzinach szkolenia z zakresu obsługi komputera i informatyki nie daje uprawnień do otrzymania statusu informatyka). Realizacja szkolenia dotyczącego podstawowej działalności biurowej jest uzasadnione wyłącznie jeśli uczestnikami szkolenia będą osoby, które w dotychczasowej pracy zawodowej nie były zatrudnione na stanowiskach administracyjnych związanych z pracą biurową, a tym samym można będzie uznać że szkolenie, o którym mowa, będzie stanowiło dla tych osób zdobywanie kwalifikacji związanych z nowym zawodem. Zgodnie z powyższą zasadą, szkolenie dla księgowych MSP z obsługą komputera i modułem językowym nie powinno być skierowane do osób, które aktualnie wykonują prace księgowe.

Podsumowując środki unijne nie są często dostępne bezpośrednio w momencie przeprowadzanych zwolnień. Poza tym nigdy nie ma pewności, że przygotowany wniosek aplikacyjny zostanie przyjęty przez instytucję zarządzającą a przedsiębiorca pozyska środki.

Ponadto programy outplacementowe zarówno w rozumieniu ustawy, jak i dostępnych środków finansowych z przedstawionych powyżej działań POKL pozwalają na ich zastosowanie jeśli przedsiębiorstwo w ramach działań restrukturyzacyjnych zamierza nie tyle zwolnić pracowników, co przekwalifikować ich i przesunąć na inne stanowiska w ramach tej samej organizacji.

6.8. Przykłady projektów dotyczących outplacementu zrealizowanych w województwie podlaskim

W województwie podlaskim można zidentyfikować kilka przykładów projektów outplacementowych, które zostały przeprowadzone w przeważającej większości w ramach dofinansowania ze środków Unii Europejskiej. Poniżej opisano pokrótce następujące:

1. Projekt „Ja – lider na wsi – nowe podejście do rzeczywistości gospodarczej" był realizowany w latach 2001-2002, realizator: Fundacja Międzynarodowego Centrum Kształcenia i Rozwoju

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Gospodarczego Mielec i Stowarzyszenie Kulturalne Teatr Efemeryczny z Suwałk; dofinansowanie w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Program „Bezrobocie – co robić?" był realizowany w latach 2001-2003 przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach; dofinansowanie ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.
3. Projekt „Młodzież na start" był realizowany w 2005 roku, realizator: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, oddział w Białymstoku; dofinansowanie w ramach PHARE 2002.
4. Projekt „Mój zawód – mój wybór" był realizowany od 02.10.2006 roku do 30.09.2007 roku, dofinansowanie w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Priorytetu 2. Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach, Działanie 2.4 - Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi.
5. Projekt „Outplacement - monitorowany powrót do aktywności zawodowej" był realizowany w okresie od 10.2009 roku do 01.2011 roku, realizator: Łomżyńska Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT w Łomży; dofinansowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.
6. Projekt „Kompleksowe wsparcie adaptacyjne dla osób zagrożonych utratą pracy lub zwolnionych" był realizowany od 06.10.2009 roku do 31.03.2011 roku, realizator: Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku; dofinansowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.
7. Projekt "Pomagamy zwalnianym - kompleksowe wsparcie adaptacyjne" jest realizowany od01.07.2011 do 31.03.2013, realizator: Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, dofinansowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Ponadto pokrótce opisano przykład działań outplacementowych, jakie zostały przeprowadzone przez Krajową Spółkę Cukrową w oddziale w Łapach.

Projekt „Ja – lider na wsi – nowe podejście do rzeczywistości gospodarczej”[229] to przykład projektu, który przeprowadzono metodą outplacementu środowiskowego. Był on realizowany w latach 2001-2002, przez dwa ośrodki - Fundację Międzynarodowe Centrum Kształcenia i Rozwoju Gospodarczego z Mielca i Stowarzyszenie Kulturalne Teatr Efemeryczny z Suwałk. Projekt był realizowany na rzecz młodzieży z terenów niezurbanizowanych, należących do dwóch powiatów województwa podkarpackiego, czterech woj. podlaskiego oraz jednego woj. warmińsko-mazurskiego. Przy jego wdrażaniu udział brali także liczni partnerzy lokalni, którymi byli: przedstawiciele samorządów, urzędów pracy w Mielcu, Krośnie, Sejnach, Augustowie i Olecku oraz Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Suwałkach. Ponadto miała miejsce współpraca z poradniami pedagogiczno-psychologicznymi w Olecku, Grajewie i Lipsku oraz gminnymi ośrodkami kultury w Grajewie i Lipsku.

W ramach projektu wypracowano innowacyjny system współpracy z pracodawcami, polegający na utworzeniu „punktów brokerskich”. Ich zadaniem było zbieranie informacji o potrzebach pracodawców. Jednocześnie wspomagały one pracodawców w rozwiązywaniu ich problemów. Powyższe działania miały na celu przełamanie niechęci pracodawców i pozyskanie dodatkowych ofert pracy.

W projekcie wzięło udział 240 młodych osób. Pracowała z nimi grupa specjalistów złożona z koordynatora projektu, doradców zawodowych, biznesowych i psychologów. Ze względu na dość duży zasięg terytorialny projektu, niezwykle ważnym komponentem w realizacji działań było stworzenie systemu współpracy organizacji i instytucji, które zajmują się przeciwdziałaniem bezrobociu oraz rozwojem gospodarczym i sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Stworzenie sieci współpracujących instytucji miało na celu wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjnych i kadrowych oraz prawidłową organizację współdziałania z urzędami pracy w Mielcu, Krośnie,

[229]Na podst.: *Projekty outplacementowe*, Portal Bezrobocie.org.pl, 01.03.2010, www.bezrobocie.org.pl/x/530353 [27.08.2012].

Sejnach, Augustowie, Olecku oraz z Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Suwałkach, poradniami pedagogiczno-psychologicznymi w Olecku, Grajewie i Lipsku.

Na projekt składały się następujące rodzaje działań: (1) konsultacje indywidualne: psychologiczne, zawodowe, biznesowe, prawne, pośrednictwa pracy; (2) grupy wsparcia organizujące: treningi psychologiczne nastawione na osłabianie poczucia zagrożenia, frustracji i niepowodzenia; zajęcia aktywizujące młodego człowieka w jego poszukiwaniach miejsca pracy (pomoc w podjęciu trafnej decyzji o zatrudnieniu lub współdziałaniu, pisanie CV, listu motywacyjnego, rozmowy z pracodawcami, techniki poszukiwania pracy, zasady autoprezentacji) oraz wspieranie w budowaniu czy wzmacnianiu wiary w ludzi i społeczne oblicze biznesu poprzez zaznajamianie z technikami i procedurami zakładania własnej działalności gospodarczej; praca w grupie – budowanie więzi społecznych i poczucia przynależności do grupy: ćwiczenia integrujące, wspólne prezentacje, zajęcia warsztatowe ukierunkowane na poznanie samego siebie i ocenę swojego potencjału, wzmocnienie pozytywne oraz pobudzanie umiejętności interpersonalnych istotnych dla osobowości przywódczych, budowanie poczucia zaufania do partnerów biorących udział w programie – wykorzystanie solidarności grupowej, np. poprzez wzajemne informowanie o miejscach pracy; heureza (proces dydaktyczny nakierowany na samodzielne wyciąganie wniosków przez młodzież), zmierzająca do werbalizacji potrzeb, celów i zasad współdziałania, a w rezultacie prowadząca do powstania grup samosterownych – funkcjonujących samodzielnie (niezależnie od realizacji programu) wokół wyłonionych liderów; (3) szkolenia (wykłady i warsztaty) z zakresu: podstaw przedsiębiorczości, prawnych i finansowych aspektów zakładania i funkcjonowania organizacji pozarządowych, pozyskiwania środków z dotacji celowych, w tym z różnych programów unijnych (w tym wypełnianie formularzy aplikacji), języków obcych, księgowości komputerowej; kursy wychowawcy kolonijnego, kursy dla liderów rozwoju regionalnego EPEC; (4) targi pracy w Mielcu; (5) udział w ponadlokalnych spotkaniach młodzieżowych: promowanie idei wolontariatu poprzez spotkania z wolontariuszami z różnych krajów Europy, poprzez uczestnictwo w międzynarodowym work campie w Międzylesiu czy staże wolontariackie w organizacjach pozarządowych, placówkach opiekuńczo-wychowawczych itp.; seminarium Instytutu TROP pt.

„Aktywizacja" w Warszawie; konferencja pn. „KLUCZ" w Warszawie – pod hasłem „Przedsiębiorczość w działalności społecznej"; Forum Młodzieży Warmii, Mazur i Podlasia w Olsztynie; (6) wsparcie prawne i organizacyjne grup nieformalnych realizujących swoje projekty oraz inicjatyw młodzieżowych, aplikujących o dofinansowanie do unijnego programu „Młodzież", ACCES, Fundacji im. St. Batorego, Ambasady USA.

Efektem realizacji projektu było przede wszystkim znalezienie pracy przez 128 osób, rozpoczęcie kształcenia przez 12 osób oraz podjęcie działalności wolontariackiej przez 139 osób. W bazie danych o wolnych miejscach pracy zgromadzono 134 oferty pracy.

Program „Bezrobocie – co robić?"[230] był realizowany w latach 2001-2003przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach; dofinansowanie ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Jego celem jest wspieranie organizacji pozarządowych w realizacji projektów na rzecz osób zwalnianych i bezrobotnych. Innym celem programu było promowanie nowoczesnych metod działania na krajowym rynku pracy. Fundacja zorganizowała 5 konferencji i 10 seminariów na terenie kraju, w których wzięło udział 824 osób. Przeprowadziła także 3 edycje szkoleń 5 dniowych, w ramach których swoje umiejętności w zakresie organizacji i realizacji przedsięwzięć outplacementowych uzyskały 92 osoby. Ponadto Fundacja wsparła opracowanie i przygotowanie przez uczestników szkoleń przy asyście trenerów 24 projekty outplacementowe.

Celem pierwszej edycji programu przypadającej na lata 2001-2002 było: pobudzenie inicjatyw lokalnych na rzecz zwalczania bezrobocia i jego skutków oraz wypracowanie modeli outplacementu możliwych do zastosowania przez organizacje pozarządowe i lokalnych partnerów społecznych.

Doświadczenia z pierwszej edycji programu wykorzystano projektując edycję na rok 2003. W drugiej edycji zorganizowano 10 seminariów promujących koncepcję outplacementu. Łącznie, wzięło w nich udział 442 osób. Jednocześnie 92 specjalistów rynku pracy ukończyło „Akademię Outplacementu", podnosząc swoje kwalifikacje w zakresie prowadzenia programów outplacementu.

[230]Na podst.: B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, *op. cit.*; I. Gosk, *Szkolenie „Akademia Outplacementu" – ostatnie dni zapisów*, Portal Ngo.pl, 03.09.2004, http://szkolenia.ngo.pl/wiadomosc/76264.html [25.09.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Edycje 2001-2002 i 2003 realizowała Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości z Suwałk. Natomiast od marca 2004 roku podmiotem odpowiedzialnym za wdrożenie działań była Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Celem edycji 2004-2005 było: upowszechnianie informacji o metodzie outplacementu, stymulowanie kontaktów i współpracy osób zainteresowanych jej wykorzystywaniem poprzez organizację seminariów i konferencji dla 600 osób; rozwijanie kompetencji specjalistów mogących projektować i wdrażać programy outplacementu, poprzez organizację czterech edycji „Akademii Outplacementu" dla 100 osób. Jednocześnie program wsparcia dla organizacji pozarządowych, które zdecydują się przygotować i wdrożyć lokalne niekomercyjne projekty outplacementu (w oparciu o zasoby dostępne w ramach funduszy unijnych) poprzez nieodpłatne doradztwo na witrynie internetowej oraz konkursy grantowe, które ogłoszone zostały pod koniec 2004 roku.

Projekt „Młodzież na start"[231] był realizowany w okresie od 02.01.2005 do 31.08.2005 roku w województwie podlaskim. Objął on powiat białostocki, zambrowski, wysokomazowiecki i augustowski. W ramach projektu Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, oddział w Białymstoku współpracowało z lokalnymi powiatowymi urzędami pracy. Projekt współfinansowany ze środków programu Unii Europejskiej PHARE 2002. Był on adresowany do 50 młodych osób do 25 roku życia, które nie mogą znaleźć pracy, ponieważ ich umiejętności interpersonalne oraz zawodowe są niedostosowane do potrzeb zmieniającego rynku pracy oraz zwiększających się wymagań pracodawców. Przy zdobywaniu tych umiejętności przez beneficjentów były wykorzystane metody outplacementu.

Cel ten został zrealizowany poprzez opracowywanie i wdrażanie indywidualnych planów działań (wsparcie psychologiczne, poradnictwo zawodowe, informacja zawodowa, pośrednictwo zawodowe – pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy), organizowanie pod potrzeby beneficjentów szkoleń (zawodowe podstawowe i uzupełniające), a także umożliwienie młodym ludziom zdobycia praktycznego doświadczenia zawodowego (szkolenie w miejscu pracy – staże). Ponadto dodatkowe wsparcie psychologiczne i poradnictwo psychologiczne, organizacja i wykorzystanie grup wsparcia i

[231]Na podst.: *Projekty outplacementowe*, *op. cit.*.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

samopomocy przygotowały beneficjentów do aktywności i samodzielności na rynku pracy. Wśród działań jakie zostały przeprowadzone w ramach projektu znalazły się: stworzenie indywidualnych planów działania dla 50 osób; szkolenia zawodowe podstawowe i uzupełniające; przeprowadzenie staży szkoleniowych; uzyskanie zatrudnienia (w tym samozatrudnienia) przez 16 osób; przekształcenie grup wsparcia w 2 grupy samosterowne, w których beneficjenci nadal będą się wspierać w zakresie podwyższania kompetencji i poszukiwania pracy.

Indywidualne plany działań, od przygotowania których rozpoczynano program, pełniły kilka funkcji w programie. Tworzenie ich obejmowało proces doradczy, w wyniku którego identyfikowano oczekiwania uczestnika projektu oraz określano jego cele zawodowe, punktowano mocne i słabe strony beneficjenta, na koniec wyznaczano zadania do realizacji w ramach programu. Cały proces doradczy był długi i miał formę pięciu spotkań - sesji indywidualnych i grupowych.

Podwyższanie kwalifikacji i umiejętności zawodowych beneficjentów projektu poprzez szkolenia dotyczyło takiej tematyki szkoleń jak: obsługa komputera, pakietu MS Office, finanse i rachunkowość, obsługa kas fiskalnych i fakturowanie komputerowe, grafika komputerowa, magazynier hurtowni z zastosowaniem komputera, pracownik administracyjno-biurowo-personalny. Ponadto elastyczne dostosowywano staże do beneficjentów. Nieformalne kontakty z przedsiębiorcami pozwoliły przygotować interesującą ofertę praktyk. W przygotowaniu staży w maksymalnym stopniu uwzględniano oczekiwania beneficjentów.

Projekt „Mój zawód – mój wybór”[232] był realizowany w okresie od 02.10.2006 roku do 30.09.2007 roku przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach w partnerstwie z Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa Oddział w Białymstoku. Był on finansowany ze środków Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Priorytetu 2. Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach, Działanie 2.4 - Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi.

[232]Na podst.: *Projekty realizowane w latach 2005-2007*, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, oddział w Białymstoku,http://tnoik.bialystok.pl/new2/szkolenia_efs_zreal2.html [25.08.2012]; I. Gosk, *Szkolenie „Akademia Outplacementu” – ostatnie dni zapisów*, *op. cit.*.

Celem jego realizacji było podniesienie poziomu kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników sektora oświaty z obszaru powiatów augustowskiego, suwalskiego i białostockiego oraz wyłonienie spośród nich liderów, gotowych do współdziałania z Fundacją w kolejnych projektach i programach. Projekt był realizowany metodą outplacementu.

Miał on za zadanie przełamać barierę mentalności związaną z niechęcią do zmiany zawodu z powodu korzystnych przywilejów wynikających z karty nauczyciela. Jest to niewątpliwie duża szansa zawodowa, pozwalająca na zdobycie nowych kwalifikacji i zdywersyfikowanie źródeł dochodów. W ramach projektu realizowane były następujące działania: seminaria promujące program; szkolenia z zakresu: umiejętności komputerowych umożliwiających zdanie ECDL (Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych), języka angielskiego, języka niemieckiego, przedsiębiorczości, szkolenie z zakresu zarządzania projektami oraz zakładania i funkcjonowania organizacji pozarządowych, indywidualne sesje doradcze.

Projekt „Outplacement - monitorowany powrót do aktywności zawodowej”[233] był realizowany w okresie od 10.2009 roku do 01.2011 roku przez Łomżyńską Radę Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT w Łomży, w partnerstwie z Powiatowym Urzędem Pracy w Łomży, Powiatowym Urzędem Pracy w Kolnie, Miastem Kolno, Gminą Kolno, Gminą Turośl i Gminą Zbójna. Projekt był skierowany do 30 kobiet i 40 mężczyzn zamieszkujących na terenie województwa podlaskiego, zwolnionych w okresie ostatnich sześciu miesięcy z zakładów mięsnych JBB w Łysych.

Działania w ramach projektu przewidywały kompleksowe wsparcie dla konkretnych osób w związku z restrukturyzacją firmy JBB w Łysych i związaną z tym redukcją zatrudnienia. Partnerstwo realizujące projekt zaproponowało wdrożenie programu outplacement, które przewidywał przygotowanie 30 kobiet do samodzielnego działania na rynku pracy, w szczególności do rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podwyższenie lub nabycie kwalifikacji zawodowych

[233]Na podst.: *Projekt„Outplacement – monitorowany powrót do aktywności zawodowej”*, Łomżyńska Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, http://notlomza.pl/index_pliki/Page1029.htm [27.08.2012]; *Broszura informacyjna z realizacji projektu: Kompleksowe wsparcie adaptacyjne dla osób zagrożonych utratą pracy lub zwolnionych*, Białystok, marzec 2011, http://projekty.zdz.bialystok.pl/images/stories/pomagamy11/broszura.pdf [28.08.2012].

przez 40 mężczyzn. Panie szkolone były w zakresie: rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Odbywały się zajęcia dydaktyczne w następujących blokach tematycznych jak: ABC prowadzenia działalności gospodarczej, marketing w firmie, mała księgowość i biznesplan. W ramach projektu 20 najlepszych ekonomicznie pomysłów na firmę otrzymało wsparcie finansowe w postaci dotacji inwestycyjnej – 22 tys. zł i wsparcia pomostowego w wysokości600 zł miesięcznie przez rok. Natomiast mężczyźni przeszli szkolenia zawodowe z zakresu: kierowca kat. C - z uprawnieniami do przewozu rzeczy, kierowca kat. C+E (dla tych, którzy już posiadają prawo jazdy kat. C), kierowca kat. D z uprawnieniami do przewozu osób i operator sprzętu ciężkiego (koparki/spycharki, walce drogowe, wózki widłowe). Ponadto osoby prowadzące działalność gospodarczą otrzymały wsparcie specjalistyczne prowadzone przez zawodowych doradców w okresie 12 miesięcy monitorowania programu.

Projekt „Kompleksowe wsparcie adaptacyjne dla osób zagrożonych utratą pracy lub zwolnionych"[234] był realizowany w okresie od 06.10.2009 roku do 31.03.2011 roku przez Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku. Ogólnym celem projektu było podtrzymanie aktywności zawodowej w regionie, poprzez wsparcie osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów typu outplacement.

Powyższy cel został osiągnięty w wyniku działań projektowych skoncentrowanych na zorganizowaniu i realizacji kompleksowego wsparcia doradczo-szkoleniowego, dzięki któremu uczestnicy projektu dostosowali swoje umiejętności zawodowe oraz otrzymali pomoc w efektywnym poszukiwaniu nowego miejsca pracy.

Uczestnikami projektu byli dorośli mieszkańcy województwa podlaskiego (65% z Łap i okolic): (a) zatrudnieni na podstawie umowy o pracę u pracodawcy mającego siedzibę lub oddział na teranie woj. podlaskiego; b() których stosunek pracy wygasł lub został rozwiązany z przyczyn niedotyczących pracownika w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do

[234]Na podst.: *Łomżyński NOT podsumowuje projekt dla pracowników z zakładu mięsnego w Łysych*, Portal SuperŁomża.pl, 25.03.2011, http://superlomza.pl/Community/Blog.aspx?BlogEntryId=67715 [28.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

projektu lub osoby przewidziane do zwolnienia lub zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, głównie z branży naprawy taboru kolejowego.

Łącznie w projekcie wzięło udział 116 osób, w tym 35 kobiet i 81 mężczyzn. w ramach projektu: zdiagnozowano i zrealizowano 116 indywidualnych ścieżek szkoleniowych, zawierających doradztwo zawodowe, warsztaty psychologiczne oraz szkolenia zawodowe; przeprowadzono 270 godzin doradztwa zawodowego, 13 sesji grupowych i 154 sesje indywidualne; przeprowadzono 13 sesji warsztatów psychologicznych, z czego 8 wyjazdowych, co stanowi łącznie 184 godzin warsztatów psychologicznych; zrealizowano 65 szkoleń zawodowych, z czego zlecono 20 szkoleń. Stanowi to łącznie realizację 5184 godzin szkoleniowych, średnio na 1 uczestnika przypadało 119 godzin szkolenia; 6 osób otrzymało wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności gospodarczej w wysokości do 40 000 zł. Ponad 60% beneficjentów w pierwszym roku realizacji projektu znalazło zatrudnienie.

Zorganizowano także warsztaty stacjonarne, w szczególności dla osób, które nie mogły wyjechać (np. z uwagi na opiekę nad dziećmi). W ramach projektu zrealizowano 60 szkoleń. Szkolenia realizowane były w Białymstoku, Łapach, Suwałkach, a także w Poznaniu, Radomiu i Gliwicach.

Szkolenia, które zrealizowano zostały podzielone na 5 kategorii. Kategoria II: Umiejętności niezbędne w budownictwie to szkolenia: glazurnik – malarz (1 edycja szkolenia, 150 godzin szkolenia, uczestniczyły 2 osoby); monter stolarki meblowej (1 edycja szkolenia indywidualne zajęcia praktyczne zorganizowane w miejscu pracy, 120 godzin, uczestniczyła 1 osoba); Auto CAD zaawansowany (1 edycja szkolenia, 32 godziny, uczestniczyła 2 osoby); obsługa programu Norma PRO (1 edycja szkolenia, 20 godzin, uczestniczyła 1 osoba). Kategoria II: Obsługa maszyn i urządzeń: spawanie metodą MAG-135 (2 edycje szkolenia, 146 godzin szkolenia, uczestniczyły 2 osoby); spawanie metodą TIG-141 (2 edycje szkolenia, 103 godziny szkolenia, uczestniczyły 2 osoby); urządzenia, instalacje i sieci elektroenergetyczne o napięciu do 1 kV - obsługa, konserwacja, remonty i montaż (2 edycje szkolenia, 70 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); palacz kotłów wodnych i parowych opalanych węglem, koksem, olejem, gazem (1 edycja szkolenia, 85 godzin

szkolenia, uczestniczyło 5 osób); kierowca wózków jezdniowych z napędem silnikowym (3 edycje szkolenia, 67 godzin szkolenia, uczestniczyło 15 osób); operator tokarek i pionowych centrów obróbkowych CNC (1 edycja szkolenia, 50 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba); napełnianie zbiorników pojazdów samochodowych zasilanych gazem skroplonym (LPG) (1 edycja szkolenia, 20 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba); przewóz towarów niebezpiecznych w transporcie drogowym - przewóz towarów niebezpiecznych wszystkich klas (ADR) (1 edycja szkolenia, 30 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba). Kategoria III: Wykonywanie pracy w handlu i usługach: kucharz (1 edycja szkolenia, 240 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); organizacja przyjęć gastronomicznych, catering (2 edycje szkolenia, 60 godzin szkolenia, uczestniczyło 5 osób); masaż sportowo-leczniczy (2 edycje szkolenia, 100 godzin szkolenia, uczestniczyły 4 osoby); zasady prac magazynowych z fakturowaniem (1 edycja szkolenia, 40 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); bukieciarz (1 edycja szkolenia, 82 godziny szkolenia, uczestniczyły 2 osoby); obsługa kas fiskalnych (1 edycja szkolenia, 10 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); sprzedawca (1 edycja szkolenia, 50 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); podstawy programowania w języku Java (1 edycja szkolenia, 40 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba); wizaż i stylizacja fryzury i ubioru (1 edycja szkolenia, 40 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba); stylizacja paznokci (1 edycja szkolenia, 24 godziny szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); usługi fryzjerskie (1 edycja szkolenia, 60 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba). Kategoria IV: Prowadzenie firmy: przedsiębiorczość dla osób zamierzających otworzyć własną działalność gospodarczą(1 edycja szkolenia, 67 godzin szkolenia, uczestniczyło 12 osób); ABC Przedsiębiorczości (1 edycja szkolenia, 40 godzin szkolenia, uczestniczyły 4 osoby); pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju firmy (1 edycja szkolenia, 40 godzin szkolenia, 4 osoby); księgowość komputerowa (1 edycja szkolenia, 25 godzin szkolenia, uczestniczyło 6 osób); księgowość małej firmy (1 edycja szkolenia, 40 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby); kadry i płace (1 edycja szkolenia, 90 godzin szkolenia, uczestniczyły 3 osoby). Kategoria V: Umiejętności ogólne: obsługa komputera z elementami Internetu (1 edycja szkolenia, 50 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba); Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych ECDL (1 edycja szkolenia, 76 godzin szkolenia, uczestniczyły 4 osoby); język

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

rosyjski (1 edycja szkolenia, 60 godzin szkolenia, uczestniczyła 1 osoba); prawo jazdy kategoria B (4 edycje szkolenia, 60 godzin szkolenia, uczestniczyło 9 osób).

Ponadto na zlecenie ZDZ były realizowane szkolenia specjalistyczne: projektowanie 3D Solid Works, prawo jazdy kat. C, prawo jazdy kat. D, kwalifikacja wstępna na przewóz osób, kwalifikacja wstępna przyspieszona uzupełniająca, instruktor ochrony przeciwpożarowej, operator koparko-ładowarki kl. III, operator walca drogowego kl. III, asystent rachunkowości, przygotowanie i zarządzanie projektami unijnymi, kurs barmański I stopnia, bezpieczeństwo imprez masowych - członek służby informacyjnej, spawanie blach i rur spoinami pachwinowymi metodą TIG, spawanie blach spoinami czołowymi metodą TIG, spawanie rur spoinami czołowymi metodą TIG, międzynarodowy instruktor spawalnictwa, montaż rusztowań budowlanych.

W ramach projektu oferowano także osobom z predyspozycjami przedsiębiorczymi założenie własnej działalności gospodarczej. Udzielono im wsparcia szkoleniowego, zwłaszcza jak napisać biznes plan oraz przyznano dotację inwestycyjną na rozpoczęcie działalności 6 uczestnikom projektu. Łącznie przekazaliśmy pomoc publiczną w kwocie 215 742,00 złotych.

Projekt ”Pomagamy zwalnianym - kompleksowe wsparcie adaptacyjne”[235] jest realizowany przez Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku. Okres jego realizacji: 01.07.2011 roku - 31.03.2013 roku.

Celem projektu jest podtrzymanie aktywności zawodowej osób zagrożonych utratą pracy lub zwolnionych z przyczyn zakładu pracy 50 kobiet i 50 mężczyzn z województwa podlaskiego poprzez kompleksowe wsparcie.

Powyższy cel zostanie osiągnięty poprzez zorganizowanie i realizację kompleksowego wsparcia doradczo-szkoleniowego, staży i dotacji na założenie działalności gospodarczych, dzięki któremu uczestnicy dostosują swoje umiejętności zawodowe oraz otrzymają pomoc w efektywnym poszukiwaniu nowego miejsca pracy.

[235] Na podst.: *Projekt „POMAGAMY zwalnianym - kompleksowe wsparcie adaptacyjne (woj. podlaskie)”*, Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, http://projekty.zdz.bialystok.pl/index.php?option=com_content&view=category&id=38&layout=blog&Itemid=92 [25.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Osobom zainteresowanym i spełniającym kryteria rekrutacji zaoferowano jedną z dwóch możliwych ścieżek uczestnictwa w projekcie. W przypadku pierwszej ścieżki uczestnictwa – staże – dostępne są: 1) wsparcie psychologiczno-doradcze, w tym: doradztwo grupowe (3godz.) i indywidualne (3 godz.) – mające na celu zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych i określenie IPD; warsztaty psychologiczne (16 - godz. 2 – dniowe wyjazdowe): mające na celu poprawę samooceny i motywacji uczestników; warsztaty autoprezentacja (8 godz. stacjonarne); 2) szkolenia zawodowe: indywidualne szkolenia dopasowane przez doradcę zgodnie z predyspozycjami i wymaganiami rynku pracy. (Średnio 100 godz./osoba); 3) staże: 3-miesięczne staże w podlaskich przedsiębiorstwach. Druga ścieżka uczestnictwa – przedsiębiorcza – składa się z: 1) wsparcia psychologiczno-doradczego: doradztwo grupowe (3godz.) i indywidualne (3 godz.) – mające na celu zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych i określenie IPD; warsztatów psychologicznych (16 - godz. 2 – dniowe wyjazdowe): mające na celu poprawę samooceny i motywacji uczestników; warsztatów autoprezentacji (8 godz. stacjonarne); b) szkoleń zawodowych: indywidualne szkolenia dopasowane przez doradcę zgodnie z predyspozycjami i wymaganiami rynku pracy. (do 100 godz./osoba); c) wsparcie na założenie działalności gospodarczej (tylko dla osób zwolnionych bądź na wypowiedzeniu umowy o pracę): szkolenia z zakresu przedsiębiorczości (30 godz.), doradztwo biznesowe (3 godz./ osoba), dotacje do 40 tys. zł na założenie działalności gospodarczych udzielone 10 beneficjentom, wsparcie pomostowe (1100 zł/mies.) przez okres do 12 miesięcy. Ponadto przewidziano tzw. wsparcie towarzyszące, czyli: dodatki szkoleniowe – 4 zł brutto za każdą faktycznie spędzona na szkoleniu godzinę, stypendium stażowe, zwrot kosztów dojazdu na szkolenie/ doradztwo/ egzamin.

Szeroko rozpoznana jest w województwie podlaskim sprawa działań, jakie były podejmowane w ramach Krajowej Spółki Cukrowej w odniesieniu do kilku zakładów produkcyjnych, w tym w Łapach. Jednocześnie trzeba zauważyć, że to jeden z nielicznych programów outplacementowych, jakie były podejmowane w województwie w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw. Stąd przykład ten warto przeanalizować.

Krajowa Spółka Cukrowa (KSC)[236] od września 2003 roku działa jako jednolity koncern (w formie spółki akcyjnej). Powstała ona w wyniku konsolidacji 26 cukrowni, które wcześniej były odrębnymi spółkami. Obecnie KSC jest największym producentem cukru i jednocześnie największym przedsiębiorstwem rolno-spożywczym w Polsce. Firma posiada akcjonariat pracowniczo-plantatorski, jednak większościowe udziały należą do Skarbu Państwa.

W 2003 roku podpisany został pakiet socjalny, w którym zawarto podstawowe gwarancje socjalne oraz zasady postępowania w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia. Ograniczanie zatrudnienia w spółce związane było z koniecznością zaprzestania produkcji w wybranych cukrowniach oraz z przerostami zatrudnienia. W wyniku wdrażanego procesu konsolidacji produkcji do końca 2005 roku zaprzestano produkcji w dziewięciu cukrowniach.

W lipcu 2005 roku zarząd KSC podjął decyzję o wyłączeniu z produkcji kolejnych pięciu cukrowni. Planowane ograniczenie zatrudnienia miało objąć około 700 osób. Realizacja takiego planu wiązała się z silnymi wewnętrznymi oraz zewnętrznymi napięciami społecznymi. W efekcie licznych konsultacji społecznych postanowiono utrzymać produkcję w tych cukrowniach do końca 2005 roku.

Z uwagi istotną rolę, jaką poszczególne cukrownie odgrywają na lokalnych rynkach pracy w całym kraju, postanowiono podjąć działania, które w maksymalny sposób mogłyby złagodzić społeczne skutki procesu restrukturyzacji.

Pierwszym krokiem było odpowiednie przygotowanie kadry kierowniczej oraz służb kadrowych spółki do planowanych działań. W tym celu w lutym i marcu 2006 roku zorganizowano specjalne szkolenia wyjazdowe dla wszystkich dyrektorów oraz służb personalnych oddziałów. Szkolenia, prowadzone przez doradców, poświęcone były tematyce związanej ze społecznymi aspektami restrukturyzacji zatrudnienia, organizacją i zarządzaniem kolejnymi etapami tego procesu, komunikacją, reakcjami na zmiany oraz metodami łagodzenia negatywnych skutków restrukturyzacji. Efektem kilkumiesięcznych przygotowań i konsultacji było opracowanie rozbudowanego Programu Dobrowolnych Odejść (PDO) skierowanego do wszystkich pracowników w oddziałach spółki. PDO

[236]Na podst.: *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 40-47.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

wzbogacono o wiele działań ułatwiających wejście na zewnętrzny rynek pracy, które oferowane były w ramach projektu „Usługi związane ze wsparciem zwolnień monitorowanych", został on dofinansowany ze środków programu PHARE 2003.

Program Dobrowolnych Odejść wszedł w życie 22.05.2006 roku i oferował pracownikom:

- odprawy pieniężne uzależnione od zakładowego stażu pracy;
- nieograniczoną możliwość korzystania z pomocy doradców zawodowych;
- bezpłatny udział w szkoleniach zawodowych podnoszących kwalifikacje;
- pomoc w poszukiwaniu nowej pracy;
- wsparcie finansowe i organizacyjne dla zakładających działalność gospodarczą;
- wsparcie dla członków rodzin pozostających bez pracy;
- możliwość skorzystania z ofert pracy w innych fabrykach KSC.

Istotnym elementem programu była akcja informacyjna dotycząca sytuacji na rynku pracy oraz możliwości zdobycia nowych kwalifikacji zawodowych i nowej pracy w ramach programu doradczego. W realizację programu zaangażowano 16 doradców zawodowych, którzy pomagali zainteresowanym pracownikom podjąć nową pracę po odejściu ze spółki. W efekcie z pomocy doradców skorzystało 719 pracowników, z czego 415 zdecydowało się odejść z firmy. Zarząd KSC uznał, że dzięki pracy doradców znaczna część pracowników zagrożonych restrukturyzacją nabrała przekonania o możliwości podjęcia nowej pracy oraz zasadności dalszego kształcenia zawodowego. Dzięki podjętym działaniom zarząd KSC zrealizował istotną część założonych planów restrukturyzacyjnych, nie powodując negatywnych skutków społecznych tych działań.

Ważnym efektem zrealizowanego programu była zmiana społecznego nastawienia do kwestii restrukturyzacji zatrudnienia wśród załogi, kadry kierowniczej oraz przedstawicieli związków zawodowych. Pozytywna ocena efektów utwierdziła nas w przekonaniu o zasadności podejmowania działań outplacementowych.

Wnioski z programu przeprowadzonego w 2006 roku pozwoliły na jeszcze lepsze przygotowanie Programu Dobrowolnych Odejść w 2008 r., kiedy w efekcie reformy unijnego rynku cukru przedsiębiorstwo zmuszone było do zamknięcia kolejnych trzech dużych cukrowni. Negocjacje

społeczne były bardzo trudne, jednak tym razem strona związkowa przekonana była o zasadności przeprowadzenia kompleksowego programu outplacementu równolegle z planowanym Programem Dobrowolnych Odejść. Na wykonawcę programu outplacementu dla odchodzących pracowników wybrano firmę L.Grant specjalizującą się we wsparciu działań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw. W każdej objętej programem cukrowni (Brześć Kujawski, Łapy oraz Lublin) utworzono centra aktywizacji zawodowej, w których zespoły zewnętrznych doradców codziennie (od czerwca do września 2008 r.) świadczyły kompleksową pomoc dla odchodzących pracowników. Program rozpoczął się kampanią informacyjną skierowaną do osób uprawnionych do skorzystania z PDO (708 osób). Do współpracy zaangażowano przedstawicieli powiatowych urzędów pracy oraz władz samorządowych. Pracownicy mogli korzystać z oferty doradztwa, szkoleń zawodowych, spotkań z pracodawcami, pośrednictwa pracy i pomocy w organizacji własnej działalności gospodarczej. W efekcie wnioski o przystąpienie do PDO złożyło 685 pracowników, z czego 545 osób odeszło ze spółki. Z pomocy doradców skorzystało 518 pracowników, 474 osoby podniosły kwalifikacje na szkoleniach zawodowych. Dzięki pozyskaniu prawie 800 ofert pracy większość pracowników znalazła nowe zatrudnienie tuż po zakończeniu szkoleń i odejściu z KSC[237].

W ramach oddziału w Łapach w okresie od 02.06.2008 roku do 30.09.2008 roku liczba pracowników uprawnionych do POD wyniosła 261 osób. Ze szkoleń zawodowych skorzystało 133 osoby. Ze szkoleń adaptacyjnych skorzystało 107 osób, w spotkaniach z doradcą zawodowym wzięło udział 183 osób, w tym na jednego uczestnika przypadło 2,6 spotkania. Inną formą wsparcia była pomoc w pozyskaniu ofert pracy. Spośród 162 osób uprawnionych do PDO 190 pozyskało oferty pracy, zaś 3 osoby uruchomiły własną działalność gospodarczą.

[237] T. Olenderek, *Program Dobrowolnych Odejść zmienia nastawienie do restrukturyzacji*, 01.05.2009, http://forsal.pl/artykuly/314948,program_dobrowolnych_odejsc_zmienia_nastawienie_do_restrukturyzacji.html [25.09.2012].

7. Korzyści i bariery stosowania outplacementu z perspektywy przedsiębiorstw

7.1. Główne pozytywne efekty zwolnień monitorowanych dla firm

Działania outplacementowe przynoszą liczne korzyści, które sprawiają, że przedsiębiorstwa decydują się na ich zastosowanie. W zasadzie można stwierdzić, że pozytywne efekty z realizacji działań outplacementowych osiągają głównie trzy grupy podmiotów: (1) przedsiębiorstwa w których są wprowadzane;(2) pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy; oraz (3) zwalniani pracownicy. Powyższa kolejność nie jest przypadkowa. Jak wskazuje literatura przedmiotu działania outplacementowe przede wszystkim dają korzyści firmom i na nie zwrócona zostanie uwaga w tym rozdziale.

J. Berg-Peer pokrótce analizując to zagadnienie wskazuje na następujące korzyści z outplacementu dla przedsiębiorstw: (1) zmniejszenie liczby ewentualnych procesów sądowych; (2) minimalizacja szkód dla wizerunku; (3) redukcja strat wydajności; oraz (4) pomoc działowi personalnemu[238]. Tymczasem K. Schwan i K.G. Seipel wskazują na bardziej rozbudowaną listę – ośmiu korzyści z wykorzystania zwolnień monitorowanych z perspektywy firm[239]. Są to:

1. Unikanie strat wynikających z zaburzeń związanych ze strategiami zmniejszania zatrudnienia;
2. Ewentualna redukcja kosztów zwalniania, np. przez unikanie drogiego procesu sądowego;
3. Kadra kierownicza nie zmienia „taktyki emigracji wewnętrznej" – przesunięć wewnątrzorganizacyjnych pracowników;
4. Oferta, jako taka poprawia wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek personelu;
5. Relatywna sterowność zaangażowania kadry kierowniczej przez konkurencję;
6. Uniknięcie problemów związanych z prawem pracy, gdyż przedsiębiorcy i kadra kierownicza, względnie pracownicy – zgadzają się;
7. Rozpowszechnianie złych opinii w branży nie istnieje lub jest zredukowane, a zatem nowy nabór pracowników staje się łatwiejszy;
8. Pozytywny wpływ na klimat w przedsiębiorstwie.

---

[238] J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, *op. cit.*, s. 25-28.
[239] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 240-241.

Inne korzyści dla pracodawców wyróżnione przez A. Kwiatkiewicz i K. Hernik stanowią: zachowanie dobrej atmosfery w organizacji; zachowanie dobrej opinii o pracodawcy przez odchodzących i pozostających w firmie; ukazanie zrozumienia sytuacji i odpowiedzialności za dalsze losy zwalnianych osób; utrzymanie dobrego wizerunku na zewnątrz; uniknięcie kosztów konfliktów i sporów sądowych[240]. Ponadto w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na takie pozytywne efekty dla firm jak: zainteresowanie lokalnych mediów - bezpłatna reklama firmy, jako odpowiedzialnej i przyjaznej otoczeniu; wsparcie i reputacja ze strony władz lokalnych i otoczenia gospodarczego; poprawa relacji z przedstawicielami pracowników i związkami zawodowymi; opracowanie procedur na wypadek redukcji zatrudnienia na przyszłość; wzmocnienie wizerunku i wiarygodności organizacji wobec potencjalnych inwestorów i partnerów; ograniczenie kosztów wynikających ze spadku efektywności pracy pozostających pracowników oraz ewentualnych akcji protestacyjnych i przestojów[241].

Wśród przytoczonych znajdują się korzyści, które można określić jako bezpośrednie o charakterze formalnym. Wskazać tu można między innymi możliwość otrzymania zwrotu składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od wypłaconych świadczeń szkoleniowych. Ponadto pracodawcy, którzy utworzyli fundusz szkoleniowy, w ramach programu mogą na wniosek pracownika finansować szkolenia ze środków funduszu szkoleniowego. Świadczenia te – o czym zresztą już była mowa w niniejszym raporcie – przyznawane są po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy. W tym okresie gdy pracownik korzysta ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługuje pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy. Jest to niewątpliwie korzyścią w pierwszej kolejności dla przedsiębiorcy, gdyż ogranicza koszty prowadzenia tych działań. Jednocześnie pracodawca wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął

240 A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, *op. cit.*, s. 31.
241 Zob. A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, *op. cit.*, s. 19; W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 162-193.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

szkolenie, świadczenie szkoleniowe w wysokości równej wynagrodzeniu pracownika, obliczanemu jak za urlop wypoczynkowy, nie wyższej jednak niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę. Naturalnie większość z powyższych korzyści odnosi się do odpowiednich, opisanych wcześniej uregulowań prawnych, jeśli dane przedsiębiorstwo spełnia kryteria pozwalające mu uzyskać wsparcie w zakresie zwolnień monitorowanych.

Teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że często cięcie kosztów w firmach oznacza przede wszystkim redukcję zatrudnienia[242]. Jednak kiedy menedżerowie patrzą szerzej i dalej, okazuje się, że koszty takiej decyzji - i te natychmiastowe finansowe, i długofalowe - są bardzo duże. W niektórych przypadkach zdecydowanie lepiej zwrócić się o pomoc do zewnętrznego konsultanta i poszukać oszczędności gdzie indziej - w strukturach, zarządzaniu, modyfikacji produktu. Koszty zwolnień są duże z kilku powodów:

- Przede wszystkim, na mocy kodeksu pracy, osobom zwalnianym często przysługują odprawy, sięgające - w przypadku osób o najdłuższym stażu pracy nawet trzymiesięcznego wynagrodzenia. Niektóre firmy podejmując restrukturyzacje decydują się na zachęcenie pracowników do odejścia przez wypłatę znacznie wyższych sum. Jeśli firma redukuje zatrudnienie ze względów ekonomicznych - wydatek na odprawy może być naprawdę bardzo kłopotliwy.
- Pracodawca nieuchronnie popada w konflikt z pracownikami - im jest ich więcej, im są silniej zorganizowani, tym konflikt może okazać się wyraźniejszy i trzeba będzie się z nim zmierzyć. Na pewno na korzyść menedżerów przemówi tu historia pozytywnych kontaktów z załogą.
- Bardzo poważnym źródłem strat dla firmy są działania sfrustrowanych pracowników. Osoby przeznaczone do zwolnienia nie czują już konieczności bycia lojalnymi, zaczynają wywozić do domu to, co uważają za swoje - począwszy od bazy klientów i innego rodzaju danych oraz tajemnic służbowych, skończywszy na padach i długopisach. Korzystają bez ograniczeń ze wszystkiego, za co firma płaci - telefonu, ksero, drukarki, łączy

[242] K. Krawczyk–Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Portal Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artykul/104/zalety-outplacementu [12.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

internetowych. Spędzają czas na plotkach lub szukaniu nowej pracy. Donoszą „odpowiednim instancjom" o m.in. nielegalnym oprogramowaniu, uchybieniach w BHP.

- Niektórzy pracodawcy wykorzystują tu furtkę zwolnienia pracownika z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia. Niestety, jest to broń obosieczna. Osoba, która w piątek się dowiaduje, że ma natychmiast spakować przysłowiowy kartonik, zdać identyfikator, telefon i kluczyki do służbowego auta, bo w poniedziałek nie ma już wstępu do biura, czuje się oszukana i znieważona. Jest postawiona w sposób bardzo nagły wobec rzeczywistości utraty zatrudnienia, zawstydzona i upokorzona. Nie omieszka oczywiście opowiedzieć o tym, jak została potraktowana wszystkim krewnym i znajomym - a to nie wpłynie pozytywnie na wizerunek firmy.
- Kiedy w firmie psuje się klimat, a wszyscy myślą i rozmawiają tylko o zwolnieniach - drastycznie spada wydajność pracy. Zatrudnieni muszą często poradzić sobie również z nowymi zasadami organizacji pracy, nowymi relacjami, zostają rozbite dotychchczasowe zespoły. Dotychczasowi współpracownicy stają się konkurentami do utrzymania stanowiska pracy. Zmianę podejścia do pracy dostrzegają niestety również osoby z zewnątrz.
- Zwykle wśród zwalnianych znajdzie się kilka osób, które uważają, że zwolnienie było bezzasadne i będą chciały dochodzić swoich praw w sądzie. Powództwo takie stosunkowo łatwo złożyć, tym bardziej, że dla pracownika jest bezpłatne. Pracodawca musi mieć naprawdę bardzo silne argumenty, aby udowodnić, że zwolnienie konkretnej osoby nie było dyskryminujące i niesprawiedliwe. Nawet, jeśli wyrok będzie korzystny dla firmy - zwykle i tak zostanie obciążona wszelkimi kosztami procesowymi - sąd jest pobłażliwy dla tego, kto pracę traci.
- Kiedy w firmie pojawia się informacja, że zbliżają się zwolnienia - najlepsi pracownicy sami zaczynają szukać nowego pracodawcy. Skutkiem tego, zostają przede wszystkim ci, którzy słabo oceniają swoje szanse na rynku pracy, ci, którym nie zależy, albo ci, którzy nie mogą ryzykować nawet krótkiego pozostawania bez stałych dochodów.

- Informacje o zwolnieniach nie wpływają też korzystnie na wizerunek firmy - zwłaszcza, kiedy zbiega się to z wieściami o kłopotach finansowych. Bezwzględnie należy więc zadbać o przemyślane informowanie na ten temat, o spotkania z mediami i przygotowanie jednolitej informacji. Niedopuszczalne jest mówienie czego innego pracownikom i czego innego mediom. Naiwne było by bowiem przekonanie, że osoby zwalniane nie opowiedzą nikomu tego, co usłyszały od swoich kierowników.
- Kontrahenci firmy na pewno zwrócą uwagę na informacje o zwolnieniach - będzie to dla nich sygnał o możliwych kłopotów finansowych - a więc również związanych z wypłacalnością, terminowością itp.
- Należyta dbałość o zwalnianych pracowników, a co za tym idzie - dobra opinia na rynku pracy - będzie bardzo istotna, kiedy złe czasy miną i firma będzie chciała znów zatrudniać nowe osoby. To aspekt redukcji zatrudnienia, o którym rzadko kiedy się myśli.

Reasumując, nie warto sięgać do redukcji zatrudnienia od razu - ale najpóźniej jak tylko się da i to raczej wtedy, kiedy jest ona konsekwencją dobrze przemyślanej restrukturyzacji, niż gdy jest bezpośrednio wymuszona przez widmo bankructwa. W każdym jednak przypadku warto zadbać o zwalnianych pracowników. Jest to nie tylko wyraz społecznej odpowiedzialności firmy, ale również, przejaw dbałości o jej ekonomiczny interes. Świadomy menedżer to ten, który planuje nie tylko do jutra, nie tylko do następnego miesiąca i roku, ale na następnych 3, 5, 10 lat, wie i widzi, jakie mechanizmy rządzą gospodarką i potrafi je analizować, nie tylko pod kątem wskaźników ujętych w tabele, ale również jako funkcjonowanie żywego organizmu. Mało tego - potrafi wiedzę tę i doświadczenie wykorzystać dla dobra firmy, mając równocześnie na względzie ludzi.

Oprócz powyższych wśród bardzo ważnych zalet zastosowania działań outplacementowych, zidentyfikować można korzyść jaką uzyskuje firma z poprawy swojego wizerunku. Dotychchzas programy outplacementu, czyli zwolnień monitorowanych, były traktowane raczej jako jedno z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi[243].Nacisk kładziono na złagodzenie reperkusji zwolnień dla pracowników znalezienie nowej pracy, ewentualnie wcześniejsze podniesienie ich kwalifikacji

[243] T. Gawlikowski, *Na oucie*, 13.03.2007, www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html [12.08.2012].

zawodowych. Obecnie coraz częściej podnosi się również aspekt niwelowania negatywnych skutków wizerunkowych, często będących dla firm konsekwencją zwolnień. Dla osób zajmujących się *public relations* (PR) temat jest na tyle ważny, że to przykład działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mającego na celu wspieranie również działań komunikacyjnych i budowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników, partnerów, inwestorów oraz w środowisku lokalnym.

Niezależnie od stosowanych metod i narzędzi *public relations* komunikat dla ogółu pracowników jest zawsze ten sam: firma znajduje się w momencie restrukturyzacji i bolesnym, acz niezbędnym jej kosztem jest redukcja zatrudnienia. Pracodawca szanuje swoich pracowników i dba o nich, program outplacementu jest tym, co w danej sytuacji może zrobić, aby pomóc osobom zwalnianym. Przekaz ten oddziałuje także na pracowników pozostających w firmie, dając im poczucie, że w przypadku ewentualnego przyszłego zwolnienia nie będą pozostawieni samym sobie.

Sposoby komunikowania zmian bywają różne ‑ zależne od wielkości firmy, stopnia integracji załogi oraz dotychczasowych praktyk w zakresie komunikacji. Główną rolę w programie zawsze powinien odgrywać jednak pracodawca, a wszelkie działania firmy doradczej powinny akcentować jego rolę i wolę pomocy zwalnianym pracownikom. Kolejny przekaz jest więc taki, że konsultanci są wynajętymi ekspertami, działającymi w konkretnych obszarach na życzenie pracodawcy, realizując jego politykę czy strategię.

Warto przy tym zauważyć, że pomimo że outplacement świadczy o firmie pozytywnie, te niezbyt często chcą się nim chwalić publicznie, jeśli nie zajdzie taka potrzeba. Zawsze wiąże się on jednak ze zwolnieniami pracowników, a te z kolei odbierane są bez względu na okoliczności negatywnie. Szczególnym rodzajem programu outplacementu, którym firmy jednak chcą się chwalić jest outplacement menedżerski. Zwalniany menedżer ma swojego doradcę personalnego, który wspiera go w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, a często także reprezentuje podczas rozmów z potencjalnym pracodawcą. Objęcie jednego lub kilku pracowników takim programem może być dla otoczenia firmy sygnałem, że są to pracownicy szczególnie ważni i cenieni. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach mogą trafić do ważnych dla firmy klientów, inwestorów lub dostawców. W tej

sytuacji sposób rozstania się z pracownikiem może mieć bezpośredni wpływ na dalszą współpracę z tymi firmami, a przez to na los samej firmy, z której zwolniony został pracownik.

Outplacement nigdy nie zmienił swoich celów, sensu stricto praktycznych. Jednak dzięki zwiększeniu się znaczenia, jakie firmy nadają działom *public relations* obecnie jego walory postrzegane są bardziej interdyscyplinarnie, niż to było do tej pory. Obecnie programy zwolnień monitorowanych działają na pograniczu społecznej odpowiedzialności biznesu, ochrony wizerunku firmy oraz minimalizowania strat wewnętrznych, takich jak spadek morale i motywacji pracowników nieobjętych procesem zwolnień. Przy prawidłowo przeprowadzanych programach z powodzeniem współpracują ze sobą: specjaliści PR firmy (sposób komunikowania zmian), psycholog (wsparcie emocjonalne, szkolenia), pośrednicy pracy i specjaliści rynku pracy, także z organizacji rządowych lub samorządowych, często też lokalne lub ogólnokrajowe media.

W konsekwencji powyższych następuje odpowiednie ukształtowanie wizerunku pracodawcy odbieranego przez społeczność lokalną jako postępujący etycznie i społecznie odpowiedzialnie. Taki wizerunek będzie procentował w długim terminie: firma nie będzie musiała martwić się o pozyskanie nowych pracowników w sytuacji, gdy będzie ich ponownie potrzebowała[244]. Jasne jest przecież, że „przedsiębiorstwom, które maja opinię organizacji pozbywających się bez skrupułów osób w danym momencie niepotrzebnych, coraz trudniej będzie przyciągnąć wartościowych kandydatów do pracy"[245].

W omawianym kontekście warto zwrócić uwagę, na fakt, że w proces outplacementu powinien być przeprowadzany z pewnymi wcześniej opisanymi w raporcie założeniami. Bo jak wskazuje A.J. Mackiewicz w niektórych firmach nie przykłada się żadnej wagi do tego, by procedury derekrutacyjne były zaplanowane i przeprowadzone w odpowiedni sposób, z szacunkiem wobec odchodzących i troską wobec pozostających[246]. Kierownictwa takich firm wychodzą z założenia, że nie warto się starać, bo przecież najgorsze, co ich może spotkać, to objawy buntu ze strony odchodzących. A odchodzący, jak sama nazwa wskazuje, w końcu odejdzie i sprawa umrze śmiercią

[244] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, *op. cit.*, s. 31.
[245] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 77.
[246] A.J. Mackiewicz, *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, 04.09.2009, http://derekrutacja.bblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html [12.08.2012].

naturalną i będzie po kłopocie. Tymczasem skutki źle przygotowanej derekrutacji mogą być znacznie poważniejsze i długotrwałe. Wówczas można mówić o negatywnych stronach outplacementu, a nie korzyściach z niego wynikających. Wśród nich wymienia się m.in.[247]:

- Utratę potencjalnych korzyści i możliwości, jakie niesie ze sobą zwalnianie cennych dla organizacji pracowników. Dzieje się tak, gdy typowanie do zwolnienia nie jest przeprowadzane z głową i nagle okazuje się, że wśród osób opuszczających firmę są pracownicy, których wiedza jest dla firmy szczególnie cenna, a umiejętności trudne do zastąpienia.
- Zwiększenie obciążenia pracą osób w firmie pozostających. Ten negatywny skutek derekrutacji jest szczególnie źle przyjmowany przez pracowników i stanowi jedną z głównych przyczyn oporu i buntu wobec działań kierownictwa. Szczególnie, jeśli dodatkowe zadania są nakładane na pozostających pracowników bez uwzględnienia rozszerzającego się zakresu obowiązków w poziomie wynagrodzenia.
- Ponoszenie znacznych kosztów działań derekrutacyjnych. Z założenia działania derekrutacyjne podejmowane są po to, by przynieść obniżkę kosztów funkcjonowania firmy. Nie można jednak zapomnieć, że samo ich prowadzenie wymaga poniesienia pewnych nakładów. Jednak bilans nakładów i korzyści musi być zawsze dodatni. Tymczasem przy źle przygotowanej derekrutacji, często w końcowej fazie działań okazuje się, że nie przyniosły one żadnych wymiernych efektów, a jedynie pociągnęły za sobą znaczne wydatki.
- Negatywne psychologicznych skutkach derekrutacji. Przy czym, jak już doskonale wiadomo, te negatywne skutki mogą dotyczyć wszystkich grup biorących udział w procedurach derekrutacyjnych - zwalnianych, zwalniających i pozostających w organizacji. Co jednak ważne, fakt, że mają one charakter psychologiczny nie oznacza, że są one mniej istotne. Wręcz przeciwnie, mają one swoje przełożenie na kwestie wydajności czy zaangażowania w pracę.

[247] *Ibidem.*

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade
KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

- Spadek siły i jakości więzi pomiędzy pracownikami a organizacją. Ten skutek pojawia się najczęściej wtedy, gdy derekrutacja przeprowadzana jest bez zachowania elementarnych zasad szacunku, bez zwracania uwagi na psychologiczne aspekty działań. Pracownicy tracą zaufanie. Zniszczony zostaje obraz firmy, jaki do tej pory mieli w swoich umysłach. Pojawia się strach, że oni mogą kiedyś też zostać potraktowani podobnie. Spada zatem lojalność i zaangażowanie, przy czym nie tylko wobec przełożonych, ale również wobec współpracowników.
- Spadającą wydajność pracy. Co częściowo wynika z omówionej wcześniej pogarszającej się jakości więzi pomiędzy pracownikami a firmą. Ale ma też swoją przyczynę w tym, iż pracownicy coraz więcej czasu zaczynają spędzać na aktywnym poszukiwaniu i wymienianiu informacji na temat tego, co się w firmie dzieje. Im gorzej przygotowana polityka informacyjna i komunikacyjna, tym więcej czasu pracownicy zaczynają spędzać na nieformalnych spotkaniach i wymianie informacji lub choćby na plotkowaniu.
- Koncentrację kadry kierowniczej na przeprowadzanej derekrutacji i utratę z zasięgu wzroku planów długoterminowych. Planowanie i wdrażanie działań derekrutacyjnych staje się dla kierownictwa ogromnym obciążeniem, nie tylko o charakterze administracyjnym, ale też psychologicznym. Poświęcają im znaczne ilości czasu i energii, a przez to zaniedbują nadzór nad codziennym funkcjonowaniem firmy. Przyjmują oni postawę - najpierw derekrutacja, a po jej zakończeniu firma wróci do normalnego funkcjonowania. Tymczasem jedyną możliwą do zaakceptowania strategią działania jest jednoczesne przeprowadzanie działań derekrutacyjnych i dbałość o zachowanie normalnego lub jak najbardziej zbliżonego do normalnego funkcjonowania całości firmy.

Celem potwierdzenia powyższych warto wskazać na odpowiednie dane statystyczne dotyczące outplacementu. Analizy przedstawione przez A. Jagiełkę i P. Gniazdowskiego w trakcie Międzynarodowego Kongresu Kadry w 2008 roku pokazują, że[248]:

1. W obszarze pozwy i spraw sądowych występują takie korzyści jak:

[248] A. Jagiełka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

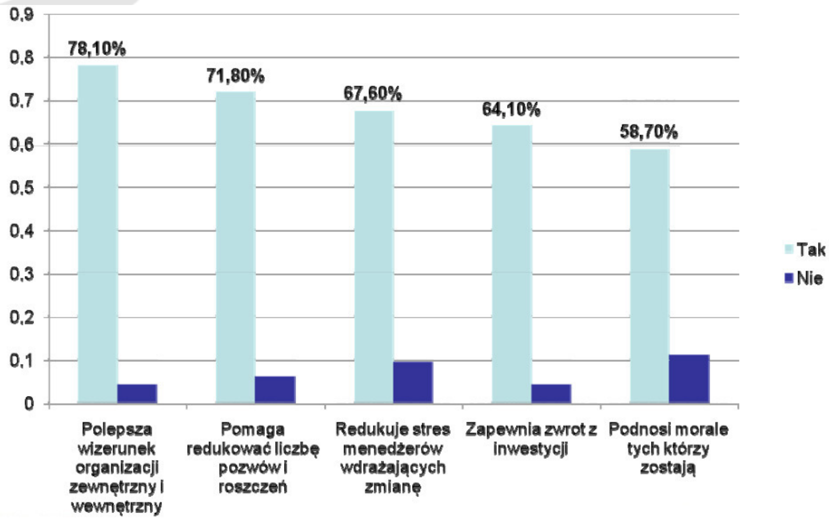
– Firmy, które korzystają z outplacementu, mają prawie dwukrotnie mniej pozwów sądowych.
– Koszty: minimalnie3-krotne wynagrodzenie i średnio 10-15 tysięcy za ewentualne szkody moralne oraz 4-6 tysiące honorarium prawników.

2. W obszarze produktywności
   – Firmy z outplacementem: 20% odnotowuje wzrost podczas zmiany.
   – Firmy bez outplacementu: 10% wzrost produktywności.
3. W obszarze zyskowności
   – Wzrost zyskowności po zmianach 60% firm z outplacementem.
   – 40% bez outplacementu.
4. Rotacja po zmianie (kolejne 12 miesięcy)
   – Firmy z outplacementem: poziom stały przez kolejne 12 miesięcy.
   – Firmy bez outplacementu: wzrost rotacji o 15%.
5. Satysfakcja pracowników po zmianie
   – Firmy z outplacementem: 44% utrzymuje poziom satysfakcji lub odnotowuje jej wzrost.
   – Firmy bez outplacementu: 11% utrzymuje poziom satysfakcji lub odnotowuje jej wzrost.

Warto również przyjrzeć się wynikom badań, które zostały przeprowadzone przez Linkage wśród 1200 respondentów, będących menedżerami działów HR w dużych międzynarodowych organizacjach i małych firm[249]. Podstawowym powodem przeprowadzania outplacementu jest poprawa wizerunku przedsiębiorstw. Wyniki tych badań są tym bardziej znaczące, że zostały przeprowadzone w kilku krajach na świecie. Kolejnym bardzo często wskazywanym powodem jest korzyść wynikająca z redukcji liczby pozwów i roszczeń zwolnionych pracowników wobec byłego pracodawcy. Na piątym miejscu znajdowało się wskazanie na wpływ outplacementu na podniesienie motywacji do pracy pracowników którzy pozostają w organizacji.

[249] *Ibidem.*

Wykres 6. Korzyści z outplacementu dla firm



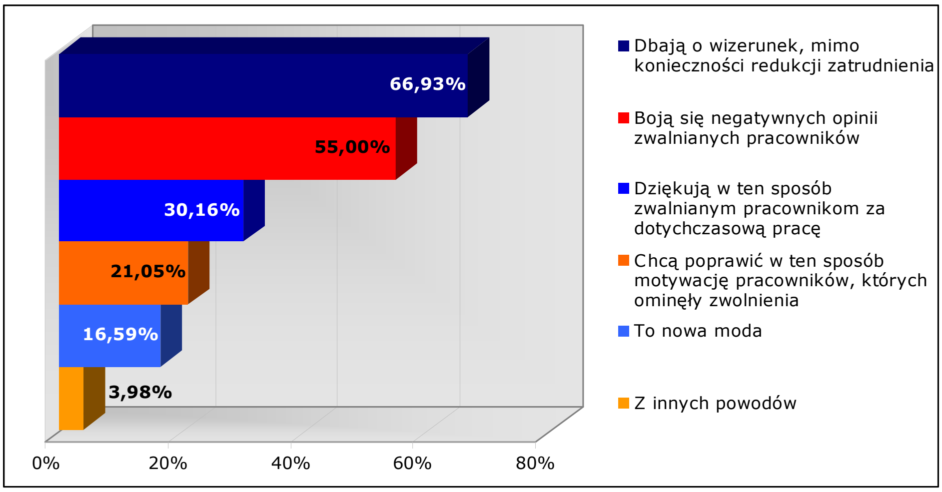
Źródło: A. Jagiełka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.08.2012].

Podobnie z badań ankietowych przeprowadzonych przez Pracuj.pl i wirtualne centrum doradztwa w karierze – serwis ArchitekciKariery.pl, wynika że pracodawcy udzielają zwalnianym pracownikom dodatkowej pomocy przede wszystkim w trosce o wizerunek firmy[250]. Odpowiedzi takich udzieliło 67% osób. Ponad połowa jest zdania, że przyczyną wprowadzania programów outplacementowych w firmach jest strach pracodawców przed negatywnymi opiniami zwalnianych pracowników.

Mniejszość ankietowanych wskazuje na inne motywy wprowadzania programów ochronnych dla zwalnianych. Co trzeci pytany sądzi, że pracodawca dziękuje w ten sposób pracownikowi za dotychczasową pracę. Co piąta osoba jest przekonana, że pracodawca chce w ten sposób poprawić motywację pracowników, których ominęły zwolnienia. Niektórzy (16,5%) postrzegają outplacement jako nową modę.

[250] *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, http://cdn2.netpr.pl/getfile.pressrelease.124226.po?oid=168221 [12.08.2012].

Wykres 7. Wyjaśnienia udzielania pracownikom dodatkowej pomocy w przypadku zwolnienia przez pracodawców



Źródło: *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, http://cdn2.netpr.pl/getFile.PressRelease.124226.po?oid=168221 [12.08.2012].

Wśród innych powodów najczęściej wskazywano na dwie, zupełnie odmienne przyczyny: chęć pomocyi szacunek wobec zwalnianego pracownika oraz strach przed doniesieniami do Państwowej Inspekcji Pracy lub Urzędu Skarbowego, roszczeniami pracowników i presją związków zawodowych[251]. Niektórzy z ankietowanych wymieniali też na bardzo osobiste powody pracodawców, jak chęć uspokojenia własnego sumienia.

Natomiast w badaniu zrealizowanym w ramach projektu „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej" w 2006 roku próbowano ustalić, czy zdaniem respondentów pomoc zwalnianym pracownikom pozytywnie wpływa na wizerunek firmy. Wszyscy byli jednomyślni i na to pytanie udzielili pozytywnej odpowiedzi[252], uznano bowiem że obecnie zaczyna być „modna" pomoc zwalnianym pracownikom, gdyż to dobrze świadczy o osobach zarządzających przedsiębiorstwem, jeśli troszczą się o losy swoich pracowników.

[251] *Ibidem.*
[252] M. Sasin, *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, *op. cit.*, s. 10.

Jeśli zaś chodzi o wyniki badań prowadzonych przez firmę Dyspersja, realizatorzy badań wychodząc z założenia, że wpływ outplacementu na zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa powinien być rozpatrywany w perspektywie długookresowej, a oszacowanie faktycznych efektów wizerunkowych przeprowadzonego outplacementu jest trudne, podjęli się trudu weryfikacji założenia o korzystnych wizerunkowych efektach outplacementu[253].

Wykres 8. Oddziaływanie wykorzystania outplacementu na opinię o kontrahencie



Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 44.

Zadali w tym celu pytanie skierowane do pracodawców o wpływ, jaki na postrzeganie przez nich kontrahenta zwalniającego pracowników miałaby informacja, że objął ich tego rodzaju wsparciem. Uzyskane wyniki pozwalają pracodawcy restrukturyzującemu zatrudnienie spodziewać się, że informacja o zastosowaniu outplacementu wywrze pozytywny wpływ na opinie przedstawicieli większości firm, do których dotrze (61% małych, 70% średnich i 72% dużych).

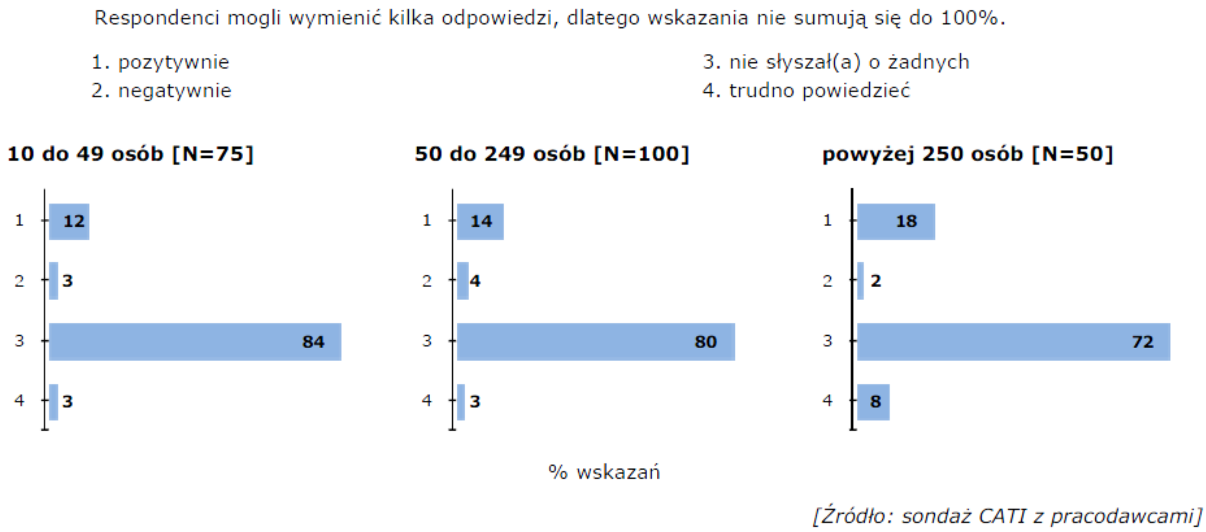
[253]*Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu…, op. cit.*, s. 43

Skala dotychczasowych efektów wizerunkowych projektów outplacementowych przeprowadzonych w województwie kujawsko-pomorskim była ograniczona, ze względu na małą popularność stosowania tego narzędzia. Udział przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy słyszeli o przypadkach przeprowadzenia outplacementu w tym regionie, nie przekroczył jednej piątej w żadnej grupie respondentów (wyniósł 15% wśród firm małych, 18% wśród średnich i 20% wśród dużych). Respondenci, którzy co prawda słyszeli o przypadkach outplacementu ocenionych negatywnie, stanowili grupę bardzo nieliczną, jednak ich opinie potwierdzają, zdaniem autorów badań, informacje uzyskane w badaniu jakościowym, o przypadkach przeprowadzania przez niektórych pracodawców działań pozornych, psujących opinię o outplacemencie poprzez wywoływanie wrażenia, że narzędzie to służy wyłącznie uchronieniu pracodawcy przed efektami frustracji zwalnianych pracowników, bez udzielenia im rzeczywistego wsparcia. Przedstawiciel środowiska przedsiębiorców stwierdził: „Najprościej przyprowadzić psychologa i tego, co podania pisze. Ale jak to jest tylko taka oferta, to ludzie to traktują jako igraszki, myślą: ‘co oni z nas tutaj robią głupków’. Nie ta forma. (...) Ludzie to bardzo ośmieszali, irytowało ich i denerwowało, że śmiechy sobie z ludzi robią”[254]. Rozmówca ten powiedział również, że wśród załóg dużych zakładów pracy, które w przeszłości przeprowadzały zwolnienia grupowe i w odpowiedzi na protesty załogi udzieliły zwalnianym pracownikom wsparcia ograniczonego do nauki pisania CV i skutecznej autoprezentacji, do dziś może utrzymywać się niechęć do outplacementu. Również przedstawiciele prywatnych instytucji rynku pracy tłumaczyli podobnymi przypadkami pojawiające się niekiedy bardzo negatywne obiegowe opinie zarówno na temat samego outplacementu– postrzeganego jako „zwalnianie w białych rękawiczkach”, jak i firm, które świadczą odpłatnie usługi z tego zakresu[255].

[254] *Ibidem*, s. 44.
[255] *Ibidem*, s. 44-45.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Wykres 9. Ocena przypadków przeprowadzenia outplacementu w województwie kujawsko-pomorskim



Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf [12.08.2012], s. 45.

Przypadki niewłaściwego zastosowania narzędzi wspierających nie muszą być wynikiem cynicznej chęci uspokojenia nastrojów w zakładzie pracy, ale i mogą wynikać również z niewiedzy lub braku zasobów potrzebnych do udzielenia prawdziwej pomocy[256]. Niezależnie od przyczyn, zdaniem przedstawiciela organizacji pracodawców, działające na terenie województwa kujawsko-pomorskiego instytucje rynku pracy, które dotychczas zajmowały się outplacementem, oferowały raczej namiastkę tej usługi: „Outplacement to jest dziedzina, która musi się rozpowszechnić. Ona dotychczas nie była oferowana w jakimś większym pakiecie, to były namiastki: psycholog i uczący pisania podań. To była karykatura". Jak jednak zauważyli autorzy badania w niektórych przypadkach krytyczna ocena outplacementu może wynikać z niedoceniania znaczenia „miękkich" umiejętności, przydatnych na rynku pracy[257].

[256] *Ibidem*, s. 45.
[257] *Ibidem*, s. 45.

Jak się okazało źródłami, w których starali się uzyskać informacje o możliwości objęcia pracowników zwolnieniami monitorowanymi, były instytucje rynku pracy, zarówno PUP, jak i agencje zatrudnienia. Część pracodawców dopiero skonfrontowana z koniecznością restrukturyzacji firmy zaczęła dowiadywać się w urzędach pracy, jakie wsparcie mogą zapewnić zwalnianym pracownikom, ale nie wszyscy mieli świadomość, że istnieją narzędzia w postaci outplacementu, dlatego też ich poszukiwania nie były w sposób wyraźny ukierunkowane[258]. Nierzadko chodziło raczej o próbę „ratowania" zakładu pracy, a niekoniecznie zapewnienia wsparcia pracownikom, choć jak podkreślił jeden z badanych, stan zakładu pracy bezpośrednio przekłada się na kondycję pracujących tam osób. Informacji na temat możliwości wsparcia przedsiębiorstwa, skonfrontowanego ze skutkami kryzysu gospodarczego, poszukiwano nie tylko w instytucjach wchodzących w skład publicznych służb zatrudnienia, ale także u władz samorządowych oraz w organizacjach zrzeszających pracodawców. Jeden z respondentów relacjonował, że dowiadywał się w różnych instytucjach na temat ewentualnej pomocy dla zakładu pracy, choć nie dotyczyło to bezpośrednio pracowników: „Ja nie szukałem informacji o pomocy dla pracowników, tylko ogólnie szukałem pomocy dla zakładu. Byłem u Prezydenta Miasta, u Wojewody i później w instytucjach WUP, czy [nazwa organizacji pracodawców]. Pytałem, czy nie wiedzą o instytucjach lub środkach, które mogą wesprzeć zakład pracy. Wtedy byłaby to pośrednia pomoc dla pracowników".

Na podstawie powyższych można wyciągnąć wniosek, że gdyby poziom wiedzy na temat outplacementu był wyższy, pracodawcy mogliby już wcześniej, nim dojdzie jeszcze do zwolnień, wziąć to rozwiązanie pod uwagę, przez co sam proces zwalniania mógłby mieć mniej dramatyczny przebieg, a pracownicy we właściwym momencie otrzymaliby wsparcie[259].

Nawet przedsiębiorcy, którzy deklarowali chęć udzielenia zwalnianym pracownikom jak największej pomocy, przyznawali, że przed nagłym pogorszeniem się sytuacji firmy nie poszukiwali informacji o sposobach wspierania zwalnianych pracowników i wsparciu ze środków publicznych,

[258] *Ibidem*, s. 46.
[259] *Ibidem*, s. 46.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

które można uzyskać na ten cel[260]. Wskazali również, że gdyby takie informacje do nich dotarły, to w czasach dobrej koniunktury prawdopodobnie zostałyby zignorowane ze względu na inne priorytety.

Podsumowując wśród kluczowych korzyści jakie niesie wprowadzenie programu outplacementowego w organizacji wymienić można: (1) zwiększenie prawdopodobieństwa zachowania spokoju w firmie mimo przeprowadzanej restrukturyzacji zatrudnienia, (2) poprawę wizerunku firmy na rynku, (3) marketing kadrowy, (4) tworzenie dobrej atmosfery dla dalszych działań restrukturyzacyjnych wśród pracowników, (5) zmniejszenie prawdopodobieństwa strajków wśród załogi, (6) poprawę relacji z partnerami społecznymi, a zwłaszcza z działającymi na terenie firmy związkami zawodowymi, (7) bezkosztową obecność w mediach informujących o zachodzącym w organizacji procesie restrukturyzacji, (8) zmniejszenie kosztów zatrudnienia co pozwala organizacji osiągnąć znaczące oszczędności, (9) utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w organizacji, (10) opracowanie wytycznych dla polityki personalnej firmy na przyszłość.

7.2.Kluczowe wyzwania firm w realizacji outplacementu

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szereg barier we wdrażaniu outplacementu w firmach wynikających z możliwości, postaw oraz ze stereotypowych poglądów przedsiębiorców.

A. Pocztowski wskazuje, iż barierami w stosowaniu outplacementu w polskich firmach są głównie: wysokie koszty takich programów; niechęć kierownictwa wynikająca z niedoinformowania i lęku przed zmianami; nieufność pracowników wobec takich przedsięwzięć oraz brak ich przekonania o pożytku takich programów[261]. T. Nowogródzka zaś dodaje następujące bariery: czasochłonność przygotowania i realizacji; niezgodność pomiędzy potrzebami poszczególnych osób, a standardowymi procesami; uznanie zróżnicowania oferty jako niesprawiedliwe; problemy organizacyjne; zbyt małą aktywność pracowników w realizacji projektu oraz postawę roszczeniowa z

---

[260] *Ibidem*, s. 46.
[261] T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009, s. 92-93.

ich strony związaną z ciągłym domaganiem się nowych szkoleń[262]. Według M. Sidor-Rządkowskiej barierami po stronie firm są także: zbyt późne rozpoczęcie programu; brak komunikacji w procesie przekształceń przedsiębiorstwa; niedopasowanie programu do specyfiki osób nim objętych; oraz trudności w kontaktach między prowadzącymi outplacement i zwalnianymi pracownikami[263].

W uzyskaniu korzyści z outplacementu może pomagać lub przeszkadzać skorzystanie z usług zewnętrznej firmy doradczej, która może przygotować i przeprowadzić proces outplacementu[264]. Do zalet takiego rozwiązania należy: z reguły łatwiejszy kontakt osób z zewnątrz ze zwalnianymi pracownikami; posiadanie specjalistycznych kompetencji i doświadczeń wśród konsultantów; posiadanie przez firmę doradczą bazy informacyjnej dotyczącej specyficznych kwestii outplacementu. Wady i ryzyka wynikają zaś z: powstawania wrażenia, że kierownictwo przedsiębiorstwa uchyla się od odpowiedzialności; ryzyka niewystarczających kompetencji firmy doradczej; braku wiedzy o specyfice kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa ograniczającego zatrudnienie; oraz dostępu osób z zewnątrz do poufnych informacji.

Ponadto trudności w osiągnięciu korzyści z outplacementu dla przedsiębiorstwa mogą wynikać z popełnienia wielu możliwych błędów w procesie budowy społecznego planu restrukturyzacji. A. Ludwiczyński przybliża dziewięć ich typów[265]:

1. Brak dostatecznej diagnozy organizacji i jej zasobów ludzkich a następnie podejmowanie działań w oparciu o niedostateczną liczbę informacji niezbędnych do prawidłowego opracowania planu społecznego restrukturyzacji;
2. Podjęcie budowy planu społecznego restrukturyzacji bez jasnego planu strategicznego restrukturyzacji, który powinien tworzy założenia dla wyboru i stosowania pewnych metod i środków wspomagania pracowników;
3. Niewłączenie w proces budowy planu kadry kierowniczej, w szczególności bezpośrednich przełożonych pracowników;

[262] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 168-171.
[263] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 112.
[264] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 168-170-171.
[265] A. Ludwiczyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 187.

4. Brak współpracy i negocjacji planu z partnerami społecznymi szczególnie w pierwszym etapie jego tworzenia;
5. Niepełne rozeznanie potrzeb i możliwości pracowników a w konsekwencji proponowanie rozwiązań niedostatecznie wykorzystujących ich potencjał i aktywność;
6. Ograniczenie racjonalizacji do „liczby miejsc do zlikwidowania" zamiast pożądanej struktury zatrudnienia uwzględniającej niezbędne kompetencje przyszłych pracowników;
7. Stosowanie znanych metod redukcji zatrudnienia jak np. Wcześniejsze emerytury a nie metod złożonych i bardziej opłacalnych w długim okresie;
8. Nieodpowiednie kompetencje członków zespołów tworzących społeczny plan restrukturyzacji;
9. Nieuwzględnienie lub nieprecyzyjne obliczenie kosztów adaptacji zawodowej pracowników pozostających w przedsiębiorstwie i odchodzących z niego.

Podsumowując wdrożenie programu outplacementowego może natrafiać na bariery zarówno po stronie samego pracodawcy, jak i pracowników. Wśród czynników, które mogą ograniczać stosowanie działań outplacementowych przez przedsiębiorstwa, a z drugiej utrudniać ich realizację, jeśli już dana firma zdecyduje się na ich przeprowadzenie, wymienić można m.in.: (1) brak środków finansowych na pokrycie kosztów outplacementu; (2) nieodpowiednio przeprowadzoną kampanię informacyjną nt. outplacementu w firmie - niedoinformowanie pracowników na temat powodów i sposobu wprowadzania outplacementu; (3) brak wybranego przez pracowników przedstawiciela załogi oddelegowanego do kontaktów z zarządem przedsiębiorstwa; (4) niedostateczne poinformowanie pracowników o możliwościach uzyskania wsparcia; (5) nieprzeprowadzenie rozmów przez kadrę kierowniczą z pracownikiem, który ma odejść z pracy; (6) niedostateczną znajomość dostępnych rozwiązań w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstw; (7) brak umiejętności i praktyki w stosowaniu metod outplacementu; (8) ograniczenia kadrowe działu kadr w firmie; (9) brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków z UE przez firmę; (9) pogarszanie się kondycji przedsiębiorstwa; (10) brak zastępstwa dla pracownika korzystającego ze wsparcia (np. szkolącego się); (11) udział w działaniach outplacementowych koliguje z pracą, gdyż są one prowadzone w godzinach pracy.

Przedsiębiorstwo podejmujące się przeprowadzenia działań outplacementowych winno liczyć się z faktem, iż mogą wystąpić również bariery w ich wdrażaniu, które związane są z postawami pracowników organizacji. Wśród barier, które można wskazać po stronie pracowników firmy wskazać można przede wszystkim bierną postawę osób zwalnianych, co oznacza, że zwalniani pracownicy mogą przejawiać niskie zainteresowanie oferowanymi formami wsparcia, które ich aktywności. Innym problemem może być niedostateczna świadomość korzyści płynących z przeprowadzenia outplacementu. Pracownicy mogą wykazywać niskie zainteresowanie możliwościami przekwalifikowania się, co wiąże się z innym problemem jakim jest niski potencjał adaptacyjny pracowników zagrożonych zwolnieniem - znaczna część zwolnień dotyczy zawodów podstawowych.

Działania outplacementowe jakie podejmują przedsiębiorstwa mogą być wspierane przez instytucje rynku pracy. Często jednak utrudnieniem jest fakt, że w regionie występuje zbyt mała liczba podmiotów zarejestrowanych w regionie jako agencje zatrudnienia. Ponadto nawet te istniejące podmioty rynku pracy często mają niewielkie doświadczenie we prowadzaniu projektów outplacementowych. Często również można wskazać na brak dostępu do specjalistów, ograniczenia kadrowe powiatowych urzędów pracy i innych instytucji rynku pracy. Innym poważnym problemem jest brak standardów stosowanych w procesach outplacementu. Ponadto należy dostrzec problem jakim może być brak współpracy różnych instytucji działających w obszarze wspierania osób bezrobotnych i rozwoju przedsiębiorczości.

Wśród innych barier na które mogą napotkać podmioty decydujące się na wprowadzenie działań outplacementowych, a które nie są zależne ani od przedsiębiorstwa, ani od jego pracowników, czy instytucji rynku pracy, może być niski poziom świadomości społecznej nt. korzyści z outplacementu. Można też wskazać na złą opinię na temat wyników stosowania outplacementu, czy też przepisy prawne utrudniające agencjom zatrudnienia udział w projektach dofinansowanych ze środków UE polegających na doradztwie zawodowym.

Zasadne jest przypuszczenie, iż w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw mogą nie występować błędy związane z konsultowaniem planów ze związkami zawodowymi. Niemniej jednak

wydaje się, że są bardziej narażone na wystąpienie wszystkich pozostałych błędów z uwagi na brak lub zawężenie zadań działów personalnych oraz często ograniczony i mniej strategicznie pojmowany proces zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, w tym dostępem do wyłącznie rynku lokalnego lub regionalnego.

8. Wnioski – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju

Na podstawie przeprowadzonych analiz zastanych danych ze źródeł wtórnych płyną następujące wnioski co do barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w przedsiębiorstwach.

8.1. Bariery wdrażania outplacementu

1. Istotną barierą rozwoju działań o charakterze outplacementowym jest bardzo ograniczona znajomość zagadnienia wśród przedsiębiorców.

2. Brak wiedzy na temat rodzajów narzędzi outplacementu zniechęca podmioty do stosowania programów outplacementowych, szczególnie że najczęściej są one kojarzone z wysokimi kosztami realizacji.

3. Przedsiębiorstwa bardzo często jako podstawowy sposób radzenia sobie w sytuacji kryzysowej w pierwszej kolejności stosują metodę jaką jest redukcja zatrudnienia. Niestety działania tego typu, szczególnie jeśli chodzi o małe podmioty, są realizowane w trybie natychmiastowym i nie przekładają się na żadną długoterminową strategię działania. W konsekwencji brak strategii, a co za tym idzie przeanalizowania następstw zwolnień, prowadzi do rozstania z pracownikiem w atmosferze konfliktu, a takie nieprzemyślane decyzje prowadzą do utraty dobrych relacji zarówno z odchodzącym pracownikiem, jak i nadal zatrudnionymi.

4. Przedsiębiorstwa często podejmują decyzję o zwolnieniach, gdy ich sytuacja finansowa utrudnia lub uniemożliwia już wykorzystanie programów outplacementu. Zauważa się także niedostatek podejmowania analiz możliwości wykorzystania szeregu instrumentów stabilizacji zatrudnienia lub jego okresowej redukcji.

5. Przeszkodą w stosowaniu outplacementu jest posługiwanie się przez przedsiębiorców głównie takimi kryteriami wyboru pracowników do zwolnień jak ich wiek i staż pracy. Wiąże się je ze stosowaniem sprawdzonych i najbardziej znanych technik redukcji zatrudnienia takich jak wcześniejsze emerytury, odejścia dobrowolne i zwolnienia przed okresem ochronnym. Wykorzystując te kryteria i techniki pracodawcy ignorują racjonalne kryteria efektywnościowe i stosowanie systemów ocen pracowniczych.

6. Outplacement rzadko jest postrzegany, jako element strategii zwiększania elastyczności organizacji oraz jej dostosowywania do utrzymywania konkurencyjności w warunkach ryzyka i niepewności w jej otoczeniu. Przedsiębiorcy nie dostrzegając korzyści z outplacementu i jego powiązania z możliwością modelowania całej struktury zatrudnienia oraz stosując tradycyjne techniki zwolnień często sprawiają, że te działania nie przynoszą pozytywnych efektów i stają się nowymi barierami w rozwoju przedsiębiorstwa.

7. Szybkie rozstania z pracownikami bardzo często prowadzą do sytuacji utraty kompetencji pracowników – zarówno zwalnianych, jak i pozostających w firmie. Rozwiązanie umowy w nieprzemyślany i doraźny sposób sprawia, że pracodawca zamyka sobie możliwość ponownego nawiązania współpracy z daną osobą – specjalistą w konkretnej dziedzinie, w sytuacji poprawy sytuacji przedsiębiorstwa.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

8. Barierą w stosowaniu outplacementu może być brak specjalnych działów odpowiedzialnych za prowadzenie polityki personalnej w organizacjach. Dotyczy do głównie małych i średnich przedsiębiorstw.

9. Uregulowania prawne nie biorą pod uwagę małych przedsiębiorstw, które w razie zwolnienia pracowników najczęściej nie otrzymują wsparcia w ich „łagodnych zwolnieniach".

8.2. Potrzeby wdrażania outplacementu

1. Outplacement jest traktowany jako zadanie dla komercyjnych firm konsultingowych. Rzadko podkreśla się możliwość współpracy międzysektorowej z partnerami z sektorów publicznego i pozarządowego. Za zasadne uznaje się zatem szczególnie wspieranie realizacji programów outplacementu nie tylko przez podmioty komercyjne, ale również w oparciu o potencjał organizacji pozarządowych. Istotne jest w szczególności wykorzystanie możliwości podmiotów gospodarki (ekonomii) społecznej, które mogą m.in. oferować zajęcia na czas znalezienia nowej pracy, pomagać w jej poszukiwaniach i przekwalifikowaniu pracowników oraz tworzyć nowe miejsca pracy zorientowane na realizację celów społecznych.

2. Rzadko podkreśla się, że outplacement stanowi niewykorzystaną część koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Poprzez jego stosowanie przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do tworzenia wartości i ekonomicznej, i społecznej a przez to być lepiej postrzegane przez klientów i kontrahentów. Nieuwzględnianie tej perspektywy sprawia, iż zwolnienia pracowników są traktowane jako sprawa wewnętrzna firmy, podczas gdy dotyczą także jej otoczenia i działań jej interesariuszy.

3. Brakuje przykładów dobrych praktyk stosowania programów outplacementu w małych i średnich przedsiębiorstwach. W dostępnych badaniach i literaturze przedmiotu zwolnienia monitorowane są opisywane głównie na przykładzie działalności dużych przedsiębiorstw

8.3. Czynniki rozwoju outplacementu

1. Istotnym czynnikiem rozwoju usług outplacementu jest wprowadzanie przez podmioty świadczące tego typu usługi szeregu narzędzi, które bazują na technologiach informatycznych. W ten sposób dzięki realizacji wielu usług zdalnie możliwe jest obniżenie kosztów realizacji części usług outplacementowych.

2. Istnieje wiele instrumentów i modeli outplacementu, które mogą być dostosowywane do możliwości i celów poszczególnych podmiotów gospodarczych. Istotne jest ograniczanie nieufności, co do outplacementu poprzez przystępne promowanie jego możliwości i wynikających z niego korzyści oraz sposobów finansowania.

3. Coraz więcej działań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego jest poświęcone takim projektom, których celem miałoby być wspieranie osób nie tylko bezrobotnych, ale też zagrożonych bezrobociem, ubóstwem i wykluczeniem społecznym. To sprawia, że przedsiębiorstwa mogą finansować działania outplacementowe ze środków unijnych.

Bibliografia

1. Alter K., *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008.

2. *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [12.08.2012].

3. Antczak Z., *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna WoltersKluwer, Kraków 2007.
5. Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
6. Binda A., *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*, L.Grant HR consulting, www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej- [12.08.2012].
7. Binda A., *Podział i rodzaje outplacementu*, www.lgrant.com/czytelnia.php [20.08.2012].
8. Binda A., *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement- [8.08.2012].
9. Bombera Z., Telep J., Baszczyński T. (red.), *Bezrobotny i co dalej? Rekonwersja jako forma pomocy zwalnianym z pracy w wybranych grupach zawodowych*, Almamer, Warszawa 2006.
10. Brandenburg H., *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
11. *Broszura informacyjna z realizacji projektu: Kompleksowe wsparcie adaptacyjne dla osób zagrożonych utratą pracy lub zwolnionych*, Białystok, marzec 2011, http://projekty.zdz.bialystok.pl/images/stories/pomagamy11/broszura.pdf [28.08.2012].
12. Cichocki P., Goetz M., *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2011.
13. Cieślikowska K., *Outplacement, czyli kultura zwalniania*, „Brief" 25.04.2009, www.brief.pl/inbrief/aktualnosci/art1073,outplacement-czyli-kultura-zwalniania.html [12.08.2012].
14. *Co to jest outplacement*, BCsystems, http://bcsystems.pl/outplacement/ [12.08.2012].
15. Dach Z. (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
16. Dorozik G., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, [w:] L. Dorozik (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.

17. Dorozik L. (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.

18. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

19. Egeman M.E., *Problemy restrukturyzacji i kierowania zatrudnieniem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 8/2001.

20. Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002.

21. Frieske K.W., Męcina J., Zalewski D., *Rola partnerów społecznych w procesie kształcenia i szkolenia zawodowego w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.

22. Gawlikowski T., *Na oucie*, 13.03.2007, www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html [12.08.2012].

23. Gniazdowski P., *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie" 6/2003.

24. Gniazdowski P., *Outplacement - troska czy PR?*, Portal Hrstandard.pl, 14.04.2011, http://hrstandard.pl/2011/04/14/outplacement-troska-czy-pr/ [12.08.2012].

25. Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, FISE, Warszawa 2009, http://bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/raporty/090316_outplacement_w_pokl.pdf [12.08.2012].

26. Gosk I., Huszcza M., Klaus M., Likhtarovich K., *Ekonomia społeczna jako aktor rynku pracy*, FISE, Warszawa 2006.

27. Gosk I., *Szkolenie „Akademia Outplacementu" – ostatnie dni zapisów*, Portal Ngo.pl, 03.09.2004, http://szkolenia.ngo.pl/wiadomosc/76264.html [25.09.2012].

28. Handy C., *Głód ducha. Poza kapitalizm - poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

29. Hausner J. (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007.

30. Hausner J., *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007.
31. *HRIC Outplacement*, HR Internal Consultants, 2003, www.hric.pl/hrhtp/pl/outplacement.html [12.08.2012].
32. *Informacja dotycząca zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim w 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012* r., Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135 [25.09.2012].
33. Jagiełka A., Gniazdowski P.,*Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf [12.08.2012].
34. Jagiełka A., *Monitorowane odejścia. Czy polskie firmy korzystają z programów outplacementowych?*, „Personel i Zarządzanie" 7/2011.
35. Jamka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002.
36. Janik P., *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009.
37. Jarczyński J., A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
38. Jarosik B., *Raport z badań dotyczących jakości usług outplacementu według uczestników projektu oraz znajomości tematyki outplacementu wśród pracodawców przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu numer dwf_2_1.6_524 pn. „Kobiety – kształtujmy własną przyszłość"*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2008, www.pup.malbork.pl/joomla/dmdocuments/efs/sporzl/16/outplacement/raport.pdf [12.08.2012].
39. Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

40. Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
41. *Kiedy zastosować program dobrowolnych odejść*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/kiedy-zastosowac-program-dobrowolnych-odejsc [12.08.2012].
42. *Kilka słów o outplacemencie*, Portal Hrstandard.pl, 22.09.2011, http://hrstandard.pl/2011/09/22/kilka-slow-o-outplacemencie/ [14.08.2012].
43. Kinsella K., *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009.
44. Klimczuk A., *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: jednostka - społeczeństwo - kultura*, UwB, Białystok 2011.
45. Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012.
46. Kopeć J., Piwowarczyk J., *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
47. Koral J., *Outplacement – sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009.
48. Korsak M., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009.
49. Krajewska M., Michaliszyn I., *Osobisty wirtualny konsultant*, „Personel i Zarządzanie" 6/2003.
50. Krawczyk-Szczepanek K., *Zalety outplacementu*, Portal Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artykul/104/zalety-outplacementu [12.08.2012].
51. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
52. Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
53. Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

54. Kuciński K. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002.
55. Kwiatkiewicz A., *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009.
56. Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement - przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010.
57. Lachiewicz S., Zakrzewska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
58. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.
59. Ledwoń A., *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010.
60. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
61. Lipski S., *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracobiorcami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 10/2001.
62. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
63. Ludwiczyński A., *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
64. Ludwiczyński A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
65. *Łomżyński NOT podsumowuje projekt dla pracowników z zakładu mięsnego w Łysych*, Portal SuperŁomża.pl, 25.03.2011, http://superlomza.pl/Community/Blog.aspx?BlogEntryId=67715 [28.08.2012].

66. Mackiewicz A.J., *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, 04.09.2009, http://derekrutacja.bblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;
czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html [12.08.2012].

67. Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.

68. Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2006.

69. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.

70. Nowogródzka T., *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 10/2009.

71. Oleksyn T., *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 7-8/2000.

72. Olenderek T., *Program Dobrowolnych Odejść zmienia nastawienie do restrukturyzacji*, 01.05.2009, http://forsal.pl/artykuly/314948,program_dobrowolnych_
odejsc_zmienia_nastawienie_do_restrukturyzacji.html [25.09.2012].

73. *Outplacement – zwolnienia monitorowane*, Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze, www.wup.zgora.pl/pl/300/outplacement/ [15.08.2012].

74. *Outplacement jako koncepcja szerszego spojrzenia na zasoby ludzkie w organizacji*, http://ae.wroc.2.zi.w.interia.pl/outplacement.ppt [12.08.2012].

75. *Outplacement krok po kroku - podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011.

76. *Outplacement opis*, http://besthunter.pl/?outplacement-opis,122 [12.08.2012].

77. *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011.

78. Piotrowski B., *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa 2010.

79. Plawgo B., Grabska A., Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A., Kierklo J., Żynel-Etel J., *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011.

80. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007.

81. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.

82. Porada-Rochoń M. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.

83. Porada-Rochoń M., *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.

84. Porada-Rochoń M., *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.

85. *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, http://cdn2.netpr.pl/getfile.pressrelease.124226.po?oid=168221 [12.08.2012].

86. *Program mobilizacji aktywności zawodowej - zakres i formy*, HR Business Partners, Warszawa 2009, www.hrbp.pl/web/pl/outplacement/programforms [12.08.2012].

87. *Projekt „Outplacement - monitorowany powrót do aktywności zawodowej"*, Łomżyńska Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, http://notlomza.pl/index_pliki/Page1029.htm [27.08.2012].

88. *Projekt „POMAGAMY zwalnianym - kompleksowe wsparcie adaptacyjne (woj. podlaskie)"*, Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, http://projekty.zdz.bialystok.pl/index.php?option=com_content&view=category&id=38&layout=blog&Itemid=92 [25.08.2012].

89. *Projekty outplacementowe*, Portal Bezrobocie.org.pl, 01.03.2010, www.bezrobocie.org.pl/x/530353 [27.08.2012].

90. *Projekty realizowane w latach 2005-2007*, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, oddział w Białymstoku, http://tnoik.bialystok.pl/new2/szkolenia_efs_zreal2.html [25.08.2012].

91. Przybyła M. (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002.

92. *Pytania w zakresie realizacji projektów w ramach działania 8.1POKL*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/pytania_i_odpowiedzi/pytania_odpowiedzi_dzialanie_8.1.doc [12.08.2012].

93. Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, [w:] Z. Zioło, T. Rachwał (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego", nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków.

94. Ragan A., *Derekrutacja czyli „wytrudnianie" zamiast zwalniania*, „Work Express" 08.09.2011, http://kosztypracy.pl/hr/derekrutacja/ [12.08.2012].

95. *Raport z badania na temat outplacementu*, PBS, www.pbsdga.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat-outplacementu.html [14.08.2012].

96. Religa J., Kicior A., *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych" 2/2010.

97. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.

98. Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.

99. *Rozwiązania są wszędzie! Zbiór ekspertyz dotyczących projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja „Fundusz Współpracy", Warszawa 2009.

100. Rybak M., *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.

101. *Rynek outplacementu rośnie*, Portal Hrstandard.pl, 19.05.2011, http://hrstandard.pl/2011/05/19/rynek-outplacementu-rosnie/ [12.08.2012].

102. Rzońca A., Wojciechowski W., *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008.

103. Sapeta T., *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, [w:] Z. Dach (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.

104. Sasin M., *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2006.

105. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.

106. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, WoltersKluwer, Warszawa 2010.

107. Sienicka A., Tyrowicz J., *Publiczne służby zatrudnienia a organizacje pozarządowe w realizacji usług rynku pracy – uwarunkowania prawne*, FISE, Warszawa 2006.

108. Sieradzan J. (red.), *Narcyzm: jednostka - społeczeństwo - kultura*, UwB, Białystok 2011.

109. Skocz E., Jagiełka A., *Outplacement staje się standardem*, „Rekruter" 8/2011.

110. Sochacka K., *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

111. Staszewski M., *Słowa na pożegnanie, czyli jak odpowiedzialnie rozmawiać o zmianach w zatrudnieniu*, „Personel i Zarządzanie" 2/2009, www.wnp.pl/artykuly/slowa-na-pozegnanie-czyli-jak-odpowiedzialnie-rozmawiac-o-zmianach-w-zatrudnieniu,5459.html [12.08.2012].

112. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007.

113. Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.

114. Szarfenberg R., Żołędowski C., Theiss M. (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne - perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010.

115. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2010.

116. Szczepaniak K. (red.), *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

117. Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

118. Szylko-Skoczny M., *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, [w:] R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne - perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010.

119. *Środki na outplacement i zwolnienia monitorowane w POKL*, 16.03.2009, www.bezrobocie.org.pl/x/441843 [12.08.2012].

120. *Ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych niewypłacalności pracodawcy, Dz.*U. Z 2006 r. nr 158, poz. 1121.

121. *Ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników*, Dz.U. z 2003 r. nr 90, poz. 844.

122. *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

123. *Ustawa z 28 lutego 2003 roku, czyli prawo upadłościowe i naprawcze*, Dz. U. Z 2009 r. nr 175, poz. 1361, ze zm.

124. Wojtkowska K., *Outplacement szansą na złagodzenie skutków zwolnień*, „Treco" 20.03.2012, www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/1022 [12.08.2012].

125. Wontorczyk A., *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

126. Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008.

127. *Zarządzanie zmianą*, TGC 2009, www.tgc.eu/pliki/zarzadzanie_zmiana.pdf [12.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

128. Zioło Z., Rachwał T. (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego", nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków.